



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací**

**Employees' Satisfaction with Internal Communication**

Student: Iva Lipová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2011

## Zadání bakalářské práce

Student: **Iva Lipová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Spokojenost zaměstnanců s interní komunikací**  
**Employees' Satisfaction with Internal Communication**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Interní komunikace a problémy, které snižují její efektivitu
  3. Charakteristika sociologického průzkumu a vybrané techniky
  4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

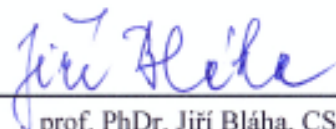
- ADLER, R. B.; ELMHORST, J. M. *Communicating at Work*. 10th ed. London: McGraw-Hill, 2010. 519 s. 978-0-07-338517-4.
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
- SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Anna Dušková**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

11. 5. 2011

  
.....

Iva Lipová

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Interní komunikace a problémy, které snižují její efektivitu.....</b>	<b>3</b>
2.1. Vymezení interní komunikace .....	3
2.1.1. Proces komunikace.....	3
2.1.2. Druhy a formy interpersonální komunikace.....	6
2.1.3. Nástroje verbální komunikace.....	8
2.1.4. Komunikační toky v organizacích.....	9
2.2. Problémy snižující efektivitu interní komunikace.....	12
2.3. Efektivní komunikace vedoucího a podřízeného .....	15
<b>3. Charakteristika sociologického průzkumu a vybrané techniky .....</b>	<b>16</b>
3.1. Vymezení sociologického průzkumu .....	16
3.1.1. Základní typy metod a technik sociologického průzkumu.....	16
3.1.2. Etapy provedení sociologického průzkumu .....	17
3.2. Charakteristika vybrané techniky .....	18
3.2.1. Tvorba dotazníku.....	18
3.2.2. Základní druhy otázek .....	19
<b>4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací.....</b>	<b>22</b>
4.1. Charakteristika vybrané firmy.....	22
4.2. Realizace průzkumu .....	24
4.2.1. Příprava průzkumu .....	24
4.2.2. Organizace průzkumu .....	25
4.3. Analýza empirických dat získaných průzkumem.....	26

4.3.1.	Vyhodnocení a návrh opatření .....	40
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>42</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>44</b>
	<b>Prohlášení o využití bakalářské práce</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Říká se, že lidská řeč je stará jako lidstvo samo. Již v době primitivní společnosti se lidé dorozumívali určitou formou komunikace. V době starověkého Řecka a Říma se některé osobnosti díky svému umění rétoriky dokonce proslavily. Důkazem mohou být například řecký politik, právník a zejména řečník Démostenés nebo římský řečník Cicero.

Pro většinu lidí je komunikace pouhým sdělením informace. Její samotný proces je však dlouhým řetězcem, který sestává z několika fází, přičemž každá z nich je ovlivněna různými faktory komplikujícími její průběh. Přenos informací mezi lidmi má obrovský význam v jakémkoliv prostředí. Výjimkou není ani organizace, kde je komunikace prostředkem vzájemného propojení lidí za účelem dosažení společného cíle. Bez ní by funkčnost skupiny nebyla možná.

Interní komunikace je nejen podstatným nástrojem firemní kultury, ale i nástrojem motivace a motivačního propojení organizace.

Aktuálnost problematiky komunikace je nesporná. Často se vyskytují případy, kdy realizace správně stanovených cílů ztroskotá právě na neschopnosti komunikovat. Umění správné komunikace je považováno za jednu z nejvýznamnějších vlastností manažera, přičemž platí, že aby byla komunikace efektivní, neměla by být používána výhradně pouze uvnitř organizace, ale také pro zjišťování odezvy ze strany zákazníka.

Již zmiňovaný římský řečník, filozof, politik a spisovatel, Marcus Tullius Cicero kdysi řekl: „Trojího musí řečník dbát: co říká, kde to říká a jak to říká“. Informace by tedy měla být vždy komunikována tak, aby jí zaměstnanec správně porozuměl. V tomto případě by věděl, co se od něj očekává a měl by tak díky lepšímu pochopení práce nejen možnost vyšší participace na jednotlivých úkolech, ale i lepší seberealizace, čímž by napomáhal ke snadnějšímu chodu organizace a plnění stanovených organizačních cílů.

**Cílem** bakalářské práce je zjistit, jak efektivně funguje komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými.

Konkrétní informace nutné pro zjištění spokojenosti těchto zaměstnanců s firemní komunikací ve vybrané firmě byly získány pomocí sociologického průzkumu, který byl proveden na základě dotazníkového šetření. Reprezentativním vzorkem se stalo 40 zaměstnanců středního managementu.

**Přínosem** bakalářské práce by tedy mělo být navržení takových opatření, která by vytvořila kvalitní prostředí pro možnost zvýšení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací ve zvolené firmě a usnadnila tak dosahování vytyčených organizačních cílů.



## **2. Interní komunikace a problémy, které snižují její efektivitu**

### **2.1. Vymezení interní komunikace**

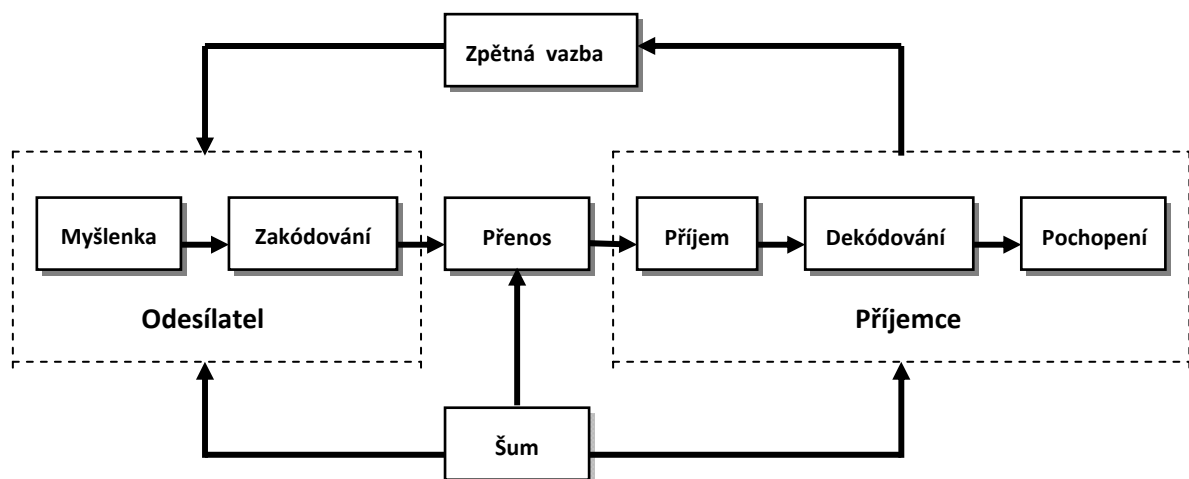
Existuje několik různých definic pojmu komunikace. Bedrnová a Nový (2002) používají pro vysvětlení latinský ekvivalent „communicare“, který lze přeložit jako výměna informací. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004 s. 507) rozumí komunikací „přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů“. S poněkud přesnější definicí přicházejí Koontz a Weihrich (1993 s. 507). Komunikací označují jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“.

Komunikace v prostředí firmy se označuje jako interní komunikace, kterou Hloušková (1998 s. 9) vysvětluje jako „propojení firmy pomocí komunikace“, přičemž dodává, že jsou zde nutné určité základní předpoklady, které musí být splněny, aby mohla interní komunikace efektivně fungovat. Jsou jimi odpovídající organizace práce a jasná personální strategie z firemní vize.

#### **2.1.1. Proces komunikace**

Proces komunikace sestává z několika prvků. Jak uvádí Bedrnová a Nový (2002), základní charakteristiky i průběh procesu komunikace jsou často vyjadřovány pomocí komunikačních modelů. Stejně však jako existuje výčet různých definic pojmu komunikace, lze se setkat i s několika verzemi zpracování komunikačních modelů. Obrázek 2.1 znázorňuje komunikační model zpracovaný Koontzem a Weihrichem (1993).

Obr. 2.1 Model procesu komunikace



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 510

Proces komunikace podle Koontze a Weihricha (1993) začíná *vznikem myšlenky*, kterou chce odesílatel dále komunikovat. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) dodávají, že osobou komunikátora, odesílatele, může být kromě manažera a ostatních osob také organizace sama. Koontz a Weihrich (1993) upřesňují tuto fázi o tzv. komunikační kanál, pomocí kterého je informace přenášena a který představuje spojení mezi odesílatelem a příjemcem. Existuje velké množství komunikačních kanálů, proto je jejich volba velmi důležitým předpokladem pro úspěšný průběh komunikace.

*Zakódováním* se podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004 s. 508) rozumí „převod komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl“. Odesílatel musí v této fázi svou myšlenku zakódovat jazykem, který je srozumitelný příjemci. Bělohlávek (1996) dále doplňuje, že jazyk nemusí být pouze psaný nebo mluvený. Může se jednat také o gesta, symboly nebo pohyby. Funkci kódování charakterizují Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) jako zabezpečení, které bude zaručovat, že myšlenky a úmysly budou vyjádřeny ve formě sdělení.

Výsledkem procesu kódování je *sdělení*. Může mít dvě podoby, a to verbální, nebo neverbální. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zdůrazňují, že sdělení je účinné pouze za předpokladu, že obsahuje veškeré skutečnosti, které odesílatel považuje pro dosažení žádoucího efektu za nepostradatelné. Sdělením je tedy to, co osoba doufá, že sdělí, přičemž forma sdělení je závislá na použitém médiu. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) dále upozorňují na méně zřejmá a nápadná nezamýšlená sdělení. Poukazují na důležitost neverbální komunikace. Zdůrazňují fakt, že neverbální signály, kterými mohou

být například řeč těla, uzavřená či obranná pozice atp., jsou velmi důležité, protože mohou být interpretovány stejně chybně jako verbální sdělení. Příjemce musí být schopen sdělení převést do myšlenky.

Další fází, kterou informace prochází v rámci procesu komunikace, je *dekódování*. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) objasňují tento termín jako proces myšlení příjemce. Součástí je interpretace sdělení příjemcem realizovaná na základě předchozích zkušeností a daných pravidel. Autoři přitom doplňují, že komunikace je tím efektivnější, čím je dekodování příjemce bližší sdělovanému záměru odesílatele.

Komunikace musí mít jak komunikátora, tak *příjemce*. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zdůrazňují, že je nutné brát v úvahu osobu příjemce již v okamžiku, kdy se komunikátor snaží o předání informace. V tomto případě je nutné, aby byl komunikátor schopen předvídat schopnosti příjemce dekodovat, tzn., odkud příjemce pochází a kým je. Koontz a Weihrich (1993) doplňují, že komunikace nemůže být dokončena, pokud není sdělení porozuměno. Porozumění musí nastat jak u odesílatele, tak příjemce. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) poukazují v této souvislosti na důležitost schopnosti vnímání příjemce, která výrazně ovlivňuje celý proces komunikace.

Velmi důležitou součástí celého procesu, bez které by nebylo možné vyhodnotit efektivnost komunikace, je *zpětná vazba*. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) dále dělí zpětnou vazbu na přímou a nepřímou. O přímé zpětné vazbě lze hovořit v případě, kdy komunikátor a příjemce stojí tváří v tvář a je tedy možná verbální výměna informací nebo alespoň náznak výrazu ve tváři. Druhou možností je zpětná vazba nepřímá, kdy lze poruchy komunikace rozpoznat z poklesu produktivity, nedostatečné kvality výrobků nebo služby, vzrůstající absence či fluktuace zaměstnanců.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zdůrazňují důležitost podpory zpětné vazby ze strany manažerů. Lze tak docílit zvýšené spokojenosti zaměstnanců s prací, ale také přispívat k růstu produktivity práce. Bělohlávek (1996) rozlišuje 3 úrovně, kterých může zpětná vazba nabývat, úroveň vnímání, kódu a významu. Nejcenějším typem je zpětná vazba na úrovni významu, která může mít podobu kontroly praktického provedení příkazu. Z hlediska organizace je velmi důležitou zpětná vazba hodnocení výkonu pracovníků. Jedná se o vysvětlení vedoucího, jak se liší představy zaměstnanců o úspěšném výkonu od těch jeho.

V každé ze výše zmiňovaných fází může dojít k tzv. *šumu*. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004 s. 512) pojem šum definují jako „jakýkoliv rušivý faktor, který může zamyšlené sdělení zkreslit“. Bělohávek (1996) uvádí několik příkladů, které mohou ovlivnit jednotlivé fáze procesu komunikace. Informace může být vysílána příliš potichu nebo napsána na těžko čitelném papíru, myšlenka může být naivní, nelogická, nepřijatelná pro příjemce, příjemce informaci může chápat odlišně, nemusí ji přijmout vzhledem ke svým postojům, atp. Podrobněji se problémům, které snižují efektivitu interní komunikace, věnuje oddíl 2.2.

### 2.1.2. Druhy a formy interpersonální komunikace

Jak uvádí Bedrnová a Nový (2002), významnou stránku komunikace tvoří nejen její obsah, tedy to, co sdělujeme, ale také způsob, jakým sdělení probíhá. Z hlediska užívaných znakových systémů lze komunikaci rozdělit na verbální (ústní a písemnou) a neverbální, které jsou při praktickém použití úzce spjaté.

I když má komunikace svá určitá pravidla, konečné rozhodnutí realizace určitého druhu nebo formy komunikace je individuální. Na zajímavý fakt zde poukazuje Newstrom (1997), který předkládá výsledky výzkumů zaměřených na různorodost v používání komunikačních stylů mezi ženami a muži. Výsledkem je zjištění, že muži mají tendenci mluvit více přímo, zatímco ženy často preferují nepřímý přístup. Pro manažery by z tohoto výzkumu mělo vyplynout několik skutečností, kterými by se měli při komunikaci řídit. Mezi tyto poznatky patří skutečnost, že každý člověk, ať už je to žena nebo muž, zdůrazňuje jiné ideály. Správný manažer by také měl akceptovat, že způsob, jakým komunikuje, je jen jednou z mnoha možností. Měl by se také naučit, že lidé budou očekávat a oceňovat různé komunikační styly, které sami používají. Důležité je i umění číst klíčové signály ve vzájemné interakci a na základě toho se přizpůsobit. Dobrý manažer by také měl vyslechnout každou osobu, která má možnost organizaci něčím přispět, bez ohledu na to, jaký způsob komunikace sám preferuje.

V souvislosti s **neverbální komunikací** Bedrnová a Nový (2002) zdůrazňují, že skutečné postoje jsou vyjádřeny často právě prostřednictvím neverbálních signálů. Jedním z projevů je tzv. *proxemika*. Jedná se o vyjádření vzdálenosti, úhlů, které mezi sebou zaujímají lidé při vzájemné komunikaci. Danzinger (in Bedrnová, Nový, 2002) poukazuje na fakt, že fyzická vzdálenost mezi účastníky je dána především sociálně. Lze tedy tvrdit, že odpovídá vzdálenosti psychické.

V rámci neverbální komunikace lze pozorovat *výraz obličeje*, který do určité míry vypovídá o tom, co člověk prožívá a jaké jsou motivy jeho chování. Nejvíce výmluvné jsou přitom oči. Největší podíl na celkový charakter neverbální komunikace však mají *mimika a gestikulace*.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zdůrazňují fakt, že v každé zemi může být určitá forma neverbální komunikace pochopena jinak. Proto je pro dobrého manažera nutností tyto rozdíly znát, aby tak nedošlo k nevyžádanému faux pas.

Bedrnová a Nový (2002 s. 208) doplňují problematiku neverbální komunikace o *paralingvistiku*, kterou definují jako „nejrůznější zvukové mimoslovní projevy, které běžně řeč doprovázejí“. Jako příklad lze uvést opakování slov nebo vyplňování mezer mezi slovy nebo větami pomocí různých zvukových či slovních parazitů. Častější výskyt negativně zbarvených paralingvistických jednotek znamená buď nejistotu, úzkost, nebo nízkou jazykovou kulturu mluvčího

Bělohávek (1996) poukazuje na dvojí smysl neverbální komunikace pro manažery. Díky neverbální komunikaci lze poznat pocity druhé osoby během jednání, ale také ovlivnit svůj výraz a gesta takovým způsobem, že to vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem. Úroveň neverbálního chování lze zlepšovat.

Bedrnová a Nový (2002) rozčleňují **verbální komunikaci** na 2 formy, a to mluvenou a písemnou. Pod **mluvenou řeč** jako nejčastěji používanou formu komunikace, lze zařadit dialog a komunikaci v malé či velké skupině. Jednotliví účastníci zde mezi sebou komunikují přímo. Nezáleží přitom na jejich počtu ani na faktu, zda jsou spolu v bezprostředním kontaktu. V rámci *dialogu* dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem, přičemž je zde velmi důležitá schopnost aktivně naslouchat. Jedná se o jednu z nejrozpracovanějších forem sociální komunikace.

Mluvené slovo přináší řadu **výhod**. Adler (2010) uvádí *bohatost*, která vyplývá z nespočtu možných forem vyjádření, jakými jsou například výraz ve tváři, oční kontakt nebo řeč těla. Neverbální prvky osobní komunikace tak umožňují lépe porozumět druhým lidem. Další výhodou je *rychlost*. Jakmile dojde k vytvoření očního kontaktu s příjemcem, je zde pouze krátký interval mezi přenosem zprávy a jejím přijetím. *Kontrola* představuje výhodu v podobě okamžité zpětné vazby.

Stejně jako má každá mince 2 strany, i přímá komunikace má kromě svých výhod také **nevýhody**. Jednou z nich je *obtížnost v přípravě*. Pokud je manažer tlačěn termínem dokončení určitého projektu, jen těžko si bude hledat čas na osobní komunikaci.

Za největší nevýhodu se však považuje *pomíjivost*. Příjemci mohou rychle zapomínat většinu z toho, co právě slyšeli. Adler (2010) uvádí, že i když si příjemce zprávu zapamatuje, vždy existují tendence informaci určitým způsobem zkroutit, přičemž každou verzí je určitý detail ztracen. Čím dále má od původního odesilatele informace putovat, z hlediska místa i času, tím větší je zde pravděpodobnost jejího zkreslení.

Druhým členěním je **písemná forma** komunikace. Její specifčnost spočívá v tom, že je málo bezprostřední. Na druhou stranu, velkým přínosem je fakt, že sdělení lze uchovat a může tak být použito i pro případnou kontrolu.

Po představení obou forem verbální komunikace se nabízí jejich srovnání. Oproti mluvené řeči je psaná forma stálá. Písemný projev lze uchovat a tak i poskytnout kopii v případě, že příjemce zprávu ztratil nebo zapomněl. Písemná komunikace také může být srozumitelnější než mluvené slovo. Pravděpodobně největší výhodou je však fakt, že si ji můžeme vytvořit v předstihu. Můžeme také otestovat několik verzí, abychom si tak zkusili, jak bude reagovat skutečné obecnstvo. Písemný projev je také méně náchylný k chybám. I ten nejlepší řečník se může splést a jeho myšlenka může být pro posluchače nejasná. U písemné komunikace je dostatek času na to, aby se zvolilo to správné slovo.

### 2.1.3. Nástroje verbální komunikace

Mezi **nástroje ústní komunikace** řadí Holá (2006) *telekonferenci*, *videokonferenci* nebo *firemní porad*y. Jak telekonference, tak videokonference umožňuje komunikovat více než dvěma účastníkům prostřednictvím telefonu, videokonference nabízí i možnost přenosu obrazu pomocí videa. Velkou výhodou zde představují minimální náklady.

U *firemních porad* zdůrazňuje Holá (2006) nutnost manažerů neustále objasňovat základní stanoviska vycházející ze strategie firmy a vysvětlovat význam smysluplnosti práce zaměstnance v rámci dosahování celopodnikových cílů. Doporučuje, aby byla porada vedena jedním manažerem nebo někým, kdo ji efektivně moderuje. Diskusi je třeba umět řídit, eliminovat nežádoucí projevy a hledat kompromisy pro jednotlivá řešení. Vždy musí být jasný její začátek i konec. Manažer musí z hlediska záměru porady pečlivě zvážit její čas a délku trvání.

Výčet nástrojů verbální komunikace doplňuje Holá (2006) o **nástroje písemné komunikace**. V organizaci jimi mohou být například *Intranet*, *zprávy*, *záznamy z porad*,

*písemné pokyny či nařízení, ale i firemní časopisy, nástěnky nebo nejrůznější informační tiskoviny.*

*Intranet* umožňuje kromě sdílení interních webových stránek také komunikaci v rámci organizace pomocí emailů nebo různých online komunikátorů. Adler (2010) zde poukazuje na skutečnost, že i když je email jedním z nejvyužívanějších nástrojů písemné komunikace ve firmě, ne vždy musí být používán tím správným způsobem. Přesto představuje možnost přístupu k lidem, který by nebylo možno získat jiným způsobem.

*Firemní časopisy a noviny* vyzdvihuje Holá (2006) zejména pro jejich oblíbenost jak ze strany zaměstnanců, tak zodpovědného vydavatele. Z hlediska obsahové stránky umožňují vytvoření představy o tom, co se o firmě píše, nebo jaké jsou její nové produkty, ale také možnost představení nových zaměstnanců nebo jednotlivých členů týmů. Dávají prostor pro různá ocenění, připomenutí důležitých jubileí atd. Vždy musí vycházet z pravdivých událostí. Jako výhodu lze považovat jejich snadnou dostupnost, nevýhodou je pak nepružnost v jejich aktualizaci.

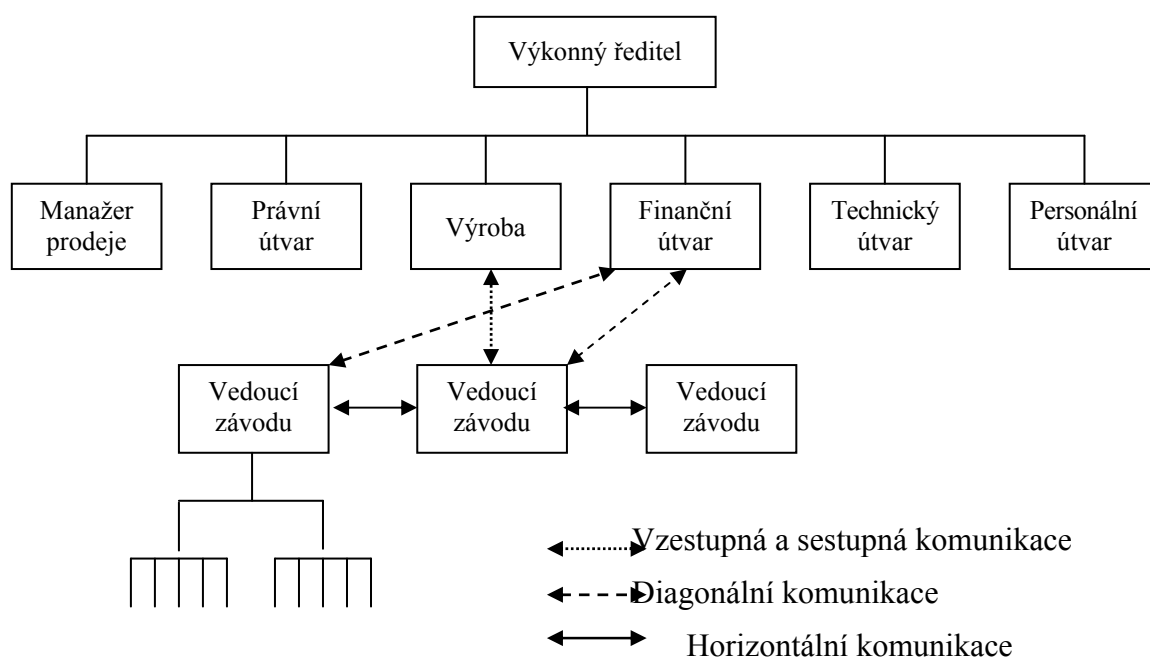
V případě *nástěnky* uvádí Holá (2006) vhodnost použití především pro svou jednoduchost, zejména v případě, kdy mají informace delší časovou platnost a je třeba, aby je zaměstnanci měli tzv. „na očích“. Výhodné jsou ale také z hlediska denních aktuálních informací, kdy mohou poskytovat například přehled o denním plnění jednotlivých týmů apod. Účinnost a význam závisí nejen na obsahu informací, ale také a především na vhodném umístění.

S rostoucí technologií se zvyšuje i množství komunikačních prostředků. Výběr toho optimálního může znamenat rozdíl mezi úspěchem a nezdarem. Adler (2010) zde zdůrazňuje důležitý fakt, že otázkou by nemělo být, který z typů použít, ale kdy a jaký použít co nejefektivněji.

#### **2.1.4. Komunikační toky v organizacích**

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) uvádí 4 různé směry komunikace: *sestupný*, *vzestupný*, *horizontální (laterální)* a *diagonální*. Dohromady vytvářejí rámec, ve kterém se komunikace v rámci firmy odehrává (viz obr. 2.2).

Obr. 2.2 Komunikace v organizacích



Pramen: Donnelly, J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. Management, 2004. str. 513

Znalost těchto směrů pak manažerovi umožňuje lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní komunikaci a nalézt tak prostředky k jejich překonání. Autoři zároveň upřesňují, že kromě 4 základních komunikačních toků existují i mnohé další. V jiných publikacích lze najít zahrnutí formy vzestupné a sestupné komunikace do jednoho názvu, komunikace vertikální nebo nahrazení pojmu sestupné komunikace pojmem komunikace shora-dolů, vzestupné pak komunikací zdola-nahoru.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) charakterizují **sestupnou komunikaci** jako proud informací od jedinců na vyšších stupních hierarchie podniku k jedincům na stupních nižších. Za nejčastěji užívanou sestupnou komunikaci v organizacích uvádí *pracovní instrukce*. V mnoha organizacích je sestupná komunikace nepřesná a neadekvátní. V této souvislosti zdůrazňují fakt, že nedostatek informací potřebných k práci pak může vyvolat mezi členy organizace nežádoucí stres. Bělohlávek (1996) doplňuje problematiku o názor, že v organizacích, ve kterých převládá sestupná forma, je řízení postaveno na příkazování a chybí zde informace o problémech týkajících se provozu. Vedení přijímá pouze pozitivní zprávy, ztrácí reálné informace o dění v organizaci a chybně se domnívá, že samo nejlépe ví, jak vyřešit vzniklé problémy. To vše směřuje ke zkreslování skutečných informací. Ve svém důsledku takové jednání vede



k podvodům a demotivaci podřízených. Likert (in Bělohlávek, 1996) nazývá takovou organizaci uživatelsko-autoritativní.

Koontz a Weihrich (1993) popisují **vzestupnou komunikaci** v organizaci jako tok informací od podřízených k nadřízeným až na vrchol hierarchie organizace. Někdy dochází k problému v podobě neochoty podřízených předávat nadřízeným nepříznivé informace, protože nikdo nechce být nositelem špatných zpráv. Dochází tak ke značnému filtrování informací. S tímto typem komunikace se lze setkat zejména v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Vzestupným komunikačním tokem se šíří např. *žádosti a stížnosti*, informace o postupu zadaných úkolů apod.

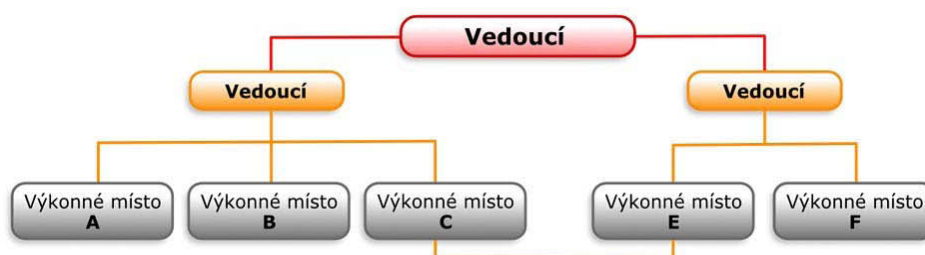
Newstrom (1997) zmiňuje nástroj pro použití vzestupného komunikačního toku, tzv. *politiku otevřených dveří*. Jejím cílem je odstranění překážek ve vzestupné komunikaci. Ačkoliv jsou manažerovy dveře fyzicky otevřené, psychické a sociální bariéry nedovolí podřízenému přejít jeho práh. Někteří podřízení si nechtějí připustit nedostatek informací nebo problémy, které mají. Další se bojí po vznesení kontroverznějších témat reakce manažera. Efektivnější politika otevřených dveří je ovšem ta, kdy manažer přijde mezi své podřízené. Tato praktika je nazývána „management by walking around“ (MBWA). Manažer praktikováním této metody nezískává pouze klíčové informace od podřízených, ale také příležitost k navození podpůrné atmosféry.

Koontz a Weihrich (1993) rozšiřují výčet příkladů využití vzestupné komunikace o činnost speciálních pracovníků pro vyřizování stížností, pro kterou se ujal název *ombudsman*. Instituce ombudsmanů pochází ze Švédska. Představuje státního úředníka, na něhož se občané mohou obrátit se stížnostmi, které se týkají státní správy. V některých amerických firmách byla instituce ombudsmana stanovena pro osobu, která má na starosti zájmy zaměstnanců.

V případě, že se jedná o komunikaci, která probíhá mezi útvary na stejných úrovních řízení, se jedná o **horizontální (laterální) komunikaci**. Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) poukazují na výsledky šetření, které odkryly skutečnost, že více než 60 % zaměstnanců řady organizací tvrdí, že horizontální komunikace je značně neefektivní. To dokazuje fakt, že primárně je zájem organizací orientován na vertikální komunikaci. Efektivní organizace ovšem potřebuje fungující kanály také v rovině horizontální, aby měly mezi sebou jednotlivé pozice vzájemné pochopení a nedocházelo tak ke komplikacím v rozhodování, plánování a koordinaci. Steers (1991) v této souvislosti zmiňuje tzv. Fayolův most (viz obr. 2.3), který je vyznačen spojnicí

výkonného místa C a E. Fayol (in Steers, 1991) zaznamenal, že existuje mnoho operací, jejichž úspěch závisí na rychlém provedení. Je nezbytné, aby ke komunikaci na stejné úrovni řízení docházelo za předpokladu, že nadřízení budou následně informováni.

Obr. 2.3 Fayolův most



Pramen: <http://halek.info/management/mngcv.php?l=05&projection&p=25>

Jedná-li se o tok mezi zaměstnanci, kteří se nacházejí na různých organizačních úrovních a mezi kterými neexistuje žádný přímý organizační vztah, jedná se o **diagonální komunikaci**. Jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004), diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně využívaným komunikačním kanálem v organizaci. Navzdory tomu je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím ostatních kanálů. Užití diagonálního komunikačního kanálu zkracuje čas a zvyšuje efektivitu práce v organizaci.

## 2.2. Problémy snižující efektivitu interní komunikace

V sociální komunikaci lze narazit na různé druhy problémů. Pro tyto poruchy existují různá označení. V některých publikacích se lze setkat s termínem šum, rušení nebo také bariéra. Určité rozčlenění těchto poruch nabízí Bedrnová a Nový (2002), kteří rozlišují vnější a vnitřní poruchy, které mohou být momentální (tzn. fyzické a psychické), nebo dlouhodobější (tzn. osobnostní).

Mezi **vnější** rušení komunikačního procesu lze zařadit například nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, přílišné horko nebo chladno, apod. Jako **vnitřní** fyzické a psychické faktory mohou figurovat např. nepříznivý fyzický stav účastníka komunikace, bolest hlavy, pociťovaný časový stres nebo momentální nepříznivé emocionální vyladění. Jako nejproblematictější však vidí Bedrnová a Nový (2002) **vnitřní osobnostní faktory**. Důvodem je fakt, že řada z nich není na první pohled

vůbec patrna a navíc se mohou projevit až zprostředkovaně, tzn. až po určité delší době. Platí zde, že každý člověk je odlišný, má jiné vlastnosti a zkušenosti a všechny informace, které sám poskytuje nebo přijímá, procházejí tzv. filtrem. Podle Smeltzera a Waltmana (in Bedrnová a Nový, 2002) se ve filtru odráží několik složek. Jsou jimi *znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednost*.

*Znalostní problémy* způsobuje fakt, že po čase se v rámci každého oboru vytvoří určitý specifický jazyk, který je pro účastníky mimo obor nesrozumitelný. V případě, že tedy komunikuje manažer s podřízeným, který má odlišné vzdělání a specializaci, je nasnadě, aby manažer pochopil, že vzdělání podřízeného má určité limity a pokud dojde k jejich překročení, neměl by se podřízený bát požádat o vysvětlení.

*Rozdíly v kultuře* se projevují jak tam, kde vedle sebe působí lidé odlišné národnosti, tak v rámci jednotlivých vrstev společnosti. V rámci podniku se mohou objevit například mezi manažery a podřízenými. Je tedy velmi nezbytné, aby si manažer uvědomil rozdíly, které vyplývají z příslušnosti k jednotlivým sociálním skupinám, jiné kultuře apod.

U méně emocionálně vyrovnaných jedinců mohou překážku v komunikaci představovat *emoce*. Průběh komunikace ovlivňují i *postoje*. Pokud zaujme jedinec záporné stanovisko k problematice, pravděpodobně nebude ochoten zúčastnit se diskuse. Nepříjemně se mohou projevit i názory a postoje, které má člověk vůči druhým lidem, ale i k sobě samému. Rozdíl tedy nastane například v případě komunikace člověka s nadměrně vysokým anebo nízkým sebevědomím.

Posledním faktorem, který může negativně ovlivnit komunikaci, jsou *komunikační dovednosti*. Patří mezi ně dovednost správně zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout zpětnou vazbu a umět se přizpůsobit momentálním podmínkám apod. Ideální situace je, pokud oba účastníci komunikace disponují vysokou úrovní komunikačních dovedností. Mezi ty zásadní patří základní dovednost komunikovat a umět argumentovat, ale také dovednost naslouchat.

Hurst (in Bělohlávek, 1996) považuje neschopnost naslouchání za jednu z hlavních bariér efektivní komunikace. Uvádí, že běžný posluchač zachytí v průměru jen 50 % sdělení. Pozornost však s délkou rozhovoru rychle klesá a brzy dosahuje pouhých 25 %. Koontz a Weihrich (1993) doporučují vytváření prostředí důvěry a potlačení významu statutárního postavení, které manažeři vytváří svým vlastním chováním. Dodávají přitom, že naslouchání je jednou z dovedností, které se lze naučit.

Výčet bariér komplikujících průběh komunikace doplňují Koontz a Weihrich (1993) o *nedostatečnou dobu na přípravu změny, ztrátu při přenosu, unáhlené hodnocení, neosobní komunikaci, nedůvěru, hrozby a obavu a přemíru informací*.

Pokud sdělení prochází prostřednictvím více osob, jeho přesnost postupně klesá. Aby nedocházelo ke *ztrátám informací při přenosu*, doporučuje se organizaci pro přenos téhož sdělení více komunikačních kanálů.

Častým problémem je skutečnost, že se lidé uchylují k *unáhlenému hodnocení*. Místo toho, aby se snažili pochopit celkový rámec, souhlasí se vším, co je jim sdělováno. Naslouchání bez ukvapených závěrů přitom může přispět ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti celého podniku.

Další bariéru, kterou uvádějí Koontz a Weihrich (1993) představuje *neosobní komunikace*. Neformální setkání, oproštěná od rozdílů společenských a pracovního postavení, mohou být pro manažery nepříjemná, na druhou stranu ale mohou výrazně přispět k lepší komunikaci. Skutečné zdokonalení přitom nespočívá ve finančně náročných a složitých komunikačních zařízeních, ale v ochotě manažerů osobně, tj. „z očí do očí,“ komunikovat.

Komunikace může být také narušena pocity *nedůvěry, hrozeb a obav*. Je tedy nezbytné, aby každý správný manažer vytvářel takové prostředí důvěry, které by umožňovalo otevřenou a čestnou komunikaci bez strachu, že bude podřízený potrestán za sdělení sice nepříznivých, ale pravdivých skutečností.

Poslední bariérou uváděnou Koontzem a Weihrichem (1993) je *přemíra informací*. Lidé mohou na záplavu informací reagovat různě. Někteří je budou přehlížet, jiní se budou dopouštět chyb při jejich zpracování, další je budou odkládat nebo filtrovat. Lidé tedy informace v takovémto případě buď ignorují, nebo přestanou komunikovat. V rámci organizace je možné vyžadovat pouze důležité informace, jakými mohou být například významné odchylky od plánu. Obtížnější už je ovšem snížit kvantum informací plynoucích z vnějšího prostředí.

### 2.3. Efektivní komunikace vedoucího a podřízeného

Pro efektivní a optimální činnost **vedoucího** je denní komunikace se zaměstnanci nenahraditelným zdrojem informací „zdola“, dále také prostředkem realizace zpětné vazby a jedním z hlavních projevů kultury organizace. Vymětal (2008) upozorňuje na několik hlavních zásad pro efektivnější komunikaci vedoucího směrem k zaměstnancům.

Vedoucí by měl dbát na to, že komunikace je dvoustranným procesem, který nekončí pouze předáním informace. Důraz je třeba klást zejména na verbální komunikaci. Důležité je také umět zaměstnanci naslouchat a respektovat ho, jen tak se může cítit jako součást týmu. Nezbytné je také vytvoření bezpečného prostředí pro nesouhlas, který by nikdy neměl spustit negativní emoce.

Významné je hovořit se zaměstnanci individuálně, soustředit se na zachování důvěry a realizovat princip otevřených dveří kdykoliv je to jen možné. Vymětal (2008) dále uvádí slova, která by měla být ve slovníku každého dobrého vedoucího. Nejdůležitějších je šest slov: „Přiznávám, že jsem se dopustil chyby.“ Dále pak pět slov: „Jsem na vás opravdu hrdý.“ Čtyři slova: „Jaký je váš názor?“ Tři slova: „Buďte tak laskavý...“ Dvě slova: „Děkuji vám!“ Nejméně důležité je slovo: „Já.“

Existují také pravidla pro zefektivnění komunikace **podřízeného**. Vymětal (2008) uvádí několik z nich. Je dobré promyslet si vybrané otázky vždy dopředu, komunikace by měla být pravidelná. Zaměstnanec by nikdy neměl předkládat vedoucímu problémy, nýbrž jejich řešení. Měl by se snažit o vytvoření atmosféry partnerství, vzájemného doplňování, nikoliv kompenzaci slabostí. Zaměstnanec by měl také být schopen dokumentovat svou práci a prezentovat dosažené výsledky. Vždy by měl dbát na zdvořilost a slušnost. Pouze vztah, který je založen na důvěře, může pomoci ke kariérnímu růstu zaměstnance.

### 3. Charakteristika sociologického průzkumu a vybrané techniky

#### 3.1. Vymezení sociologického průzkumu

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) charakterizují průzkum jako soubor aktivit přinášejících nepříliš konsolidované a kvantifikované poznání, a to z možných důvodů nedostatečného rozsahu zkoumání, vyšší četnosti nepodložených informací, nezkušenosti zkoumajícího apod. Průzkum lze chápat jako aktivity vedoucí k získání základních dat s následnou eliminací chyb v praxi. Jeho cílem je získat popis zkoumaného problému.

##### 3.1.1. Základní typy metod a technik sociologického průzkumu

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádí 4 základní kategorie členění metod: dotazování, pozorování, experiment a analýzu věcných skutečností. Nejběžnější a nejčastěji využívanou metodou je **dotazování**, které je založeno na výpovědi lidí. Jednotlivé dotazovací techniky lze od sebe odlišit na základě řady kritérií. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádí členění na základě stupně standardizace, počtu respondentů, formy dotazování, počtu témat, četnosti opakování nebo podle toho, na koho se dotazování obrací a jaké je jeho zaměření. Mezi nejčastější techniky písemného dotazování patří *anketa* a *dotazník*, kterému je blíže věnován oddíl 3.2. Ústní dotazování se nejčastěji realizuje pomocí *rozhovoru* (interview) nebo *ústní ankety*.

Nový (1997) charakterizuje **pozorování** jako metodu, ve které je sociální realita zachycována očitým svědkem. Danics, Dubský, Kamín a Urban (2009) dále doplňují, že se jedná o metodu velmi důležitou, i když poměrně nákladnou z hlediska nároků na pozorovatele a jeho kvalifikaci. Pozorování bývá proto často doplňováno jinými technikami, zejména pak dotazovacími. Nový (1997) rozlišuje pozorování z 2 hledisek. Podle postavení pozorovatele se jedná o *pozorování zúčastněné* a *nezúčastněné*, na základě vztahu pozorovatele k pozorovaným objektům lze hovořit o *pozorování skrytém* a *zjevném*.

Danics, Dubský, Kamín a Urban (2009) charakterizují **experiment** jako aktivní zásah do sledovaných jevů se záměrem pozorovat, jestli bude mít tento zásah nějaký efekt, a pokud ano, jaký. Doplňují dále, že se jedná o metodu velmi složitou, která

vyžaduje důkladnou přípravu a odborné zázemí. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) rozlišují experiment v *laboratorních* a v *přirozených podmínkách*.

**Analýza věcných skutečností** zahrnuje podle Surynka, Komárkové a Kašparové (2001) jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak také ty, které byly zadány ve formě úkolu. Nejčastějšími technikami užívanými v souvislosti s analýzou věcných skutečností jsou *analýza dokumentů, obsahová analýza a případová studie*.

### 3.1.2. Etapy provedení sociologického průzkumu

Nový (1997) rozlišuje v rámci sociologického průzkumu následující etapy: etapu přípravnou, realizační a etapu zpracování výsledků a jejich interpretaci.

Nový (1997) charakterizuje **přípravnou fázi** jako nejdůležitější a současně nejnáročnější etapu představující sled základních kroků, které v rozhodující míře ovlivní množství a konečnou kvalitu získaných sociálních informací. Danics, Dubský, Kamín a Urban (2009) dodávají, že v této fázi jde především o to správně formulovat problém a stanovit cíl. Součástí přípravy průzkumu je formulace cíle, stanovení pracovních hypotéz, určení objektu a předmětu zkoumání, stanovení zkoumaného vzorku, určení místa a času realizace průzkumu, časový harmonogram a rozpočet nákladů a volba použité techniky sběru dat. Završením přípravné etapy je dokument „Projekt výzkumu“.

Při *formulaci cíle* upozorňuje Nový (1997) na nezbytnost jasného, jednoznačného zadání přiměřeného ve vztahu k rozsahu řešeného problému. Cíl musí být vždy splnitelný. *Pracovní hypotézy* charakterizují Danics, Dubský, Kamín a Urban (2009) jako domněnky, jednoduchá tvrzení, podložené předpoklady, ve kterých se používá jednoznačně definovaných pojmů a ve kterých se formuluje očekávaná zjištění průzkumu, která pak mohou být průzkumem potvrzena nebo vyvrácena.

*Objekt průzkumu* definuje Nový (1997 s. 66) jako „určitou oblast sociální skutečnosti nebo určité společenské vztahy obsahující sociální rozpor“. Za *předmět zkoumání* lze potom považovat teoreticky nebo prakticky významné stránky, vlastnosti a zvláštnosti objektu, které se přímo zkoumají. Při *stanovení zkoumaného vzorku* poukazuje Nový (1997) na nutnost vycházet z velikosti základního souboru objektu průzkumu. Statistickým postupem, který zajišťuje vytvoření reprezentativního vzorku je výběr. Lze využít výběru kvótního, pokud jsou známy důležité charakteristiky základního souboru, nebo výběru náhodného, který se provádí ze základního souboru zcela náhodně podle přesně stanovených pravidel. Dalším nezbytným krokem pro maximální objektivitu

získaných informací je volba vhodného *místa* a jak uvádí Nový (1997), zejména *doby* jejich získávání. Vzhledem k finanční náročnosti průzkumu je nezbytné také stanovení předběžného *rozpočtu nákladů* a *minimalizace doby*, ve které jsou od respondentů získávány jejich odpovědi. Velmi významným krokem je *volba použité techniky sběru dat*. Tato je závislá především na stanoveném cíli průzkumu, charakteru zkoumaného problému a velikosti souboru respondentů.

Postup prací v **realizační fázi** je orientován především na přípravu terénu pro průzkum a vlastní získání sociálních informací. Nový (1997) zde upozorňuje na nutnou motivaci respondentů, která je nezbytnou podmínkou pro získání maximálně objektivizovaných informací. Dodává, že v této fázi je nutné dostatečně respondentům vysvětlit cíl, záměry a předpokládané využití průzkumu.

Danics, Dubský, Kamín a Urban (2009) charakterizují **fázi zpracování výsledků a jejich interpretaci** jako etapu, ve které probíhá kontrola a třídění empirického materiálu a jeho interpretace. Jedná se zde o otázku, jak shromážděná data využít k získání obecnějších poznatků. Pro zpracování dat se zpravidla užívají statistické metody.

### **3.2. Charakteristika vybrané techniky**

Pro realizaci sociologického průzkumu ve firmě byl zvolen dotazník. Jedná se o techniku písemného dotazování, pro kterou existuje několik definic. Chráska (2007 s. 163) definuje dotazník jako „soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“. Bedrnová a Nový (2002) dodávají, že výpovědi respondentů mohou být jak o realitě vnitřní, tedy skutečnostech vnějšmu pozorovateli přímo nepřístupných, tak o realitě vnější. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) doplňují zařazení dotazníku z hlediska adresnosti do skupiny adresného dotazování, které se snaží o dosažení reprezentativních výsledků.

#### **3.2.1. Tvorba dotazníku**

Machková (2009) klade důraz na stavbu dotazníku jako celku. V **úvodu** by měl být dotazovaným stručně vysvětlen záměr realizovaného šetření, význam jejich odpovědi pro úspěšnost průzkumu a současně by také měli být ujištěni o tom, že jejich odpovědi



budou sloužit pouze pro účely daného průzkumu. Na druhé straně by měla být respondentům nabídnuta možnost získat výsledky šetření. Kutnohorská (2009) doplňuje náležitosti úvodu dotazníku o informaci týkající se případné anonymity respondentů. Pokud dotazník není anonymní, je vždy nutný souhlas respondenta.

V případě, že je stanoven cíl průzkumu a vymezeny jednotlivé problémy, je v podstatě vymezena i základní kontura dotazníku. Pražská a Jindra (1997) se zabývají tím, jak by měl **scénář** dotazníku vypadat. Ve scénáři se řeší pořadí otázek, psychotaktický postup, užití vhodného slovníku a možná příprava průzkumu formou předvýzkumu nebo pilotáže. Psychotaktický postup zahrnuje například rozhodnutí, kde použít otázky uzavřené, kde naopak volit otevřené otázky nebo škály apod. Správně zvolený slovník by měl být použit v dotazníku z důvodu vytvoření významově přesných otázek, ale hlavně také proto, aby byl dotazník významově správně chápán. Míra použití odborných výrazů musí být vždy úměrná jak sociální pozici respondenta, tak jeho odborným vlastnostem.

Kotler a Keller (2007) uvádí zásady pro správné vytvoření dotazníku. Je nutné se ujistit, že v otázkách nejsou žádné předpojatosti, které by respondenta mohly ovlivnit. Vždy je důležité pokládat co nejjednodušší, ale zároveň specifické otázky. Existují také požadavky z hlediska užívaných slov. Je nutné vyhýbat se slangu, zkratkám a slovům, která nedávají smysl, stejně tak nepoužívat složitá nebo běžně neužívaná slova a slova snadno zaměnitelná s jinými. Doporučuje se vyhýbat se otázkám, které obsahují zápor a otázkám hypotetickým. V případě uzavřených otázek je nutné ujištění, že se jednotlivé varianty odpovědí nepřekrývají. Je také nutné zmírnit citlivost některých otázek použitím intervalů možných odpovědí.

Machková (2009) doporučuje, aby dotazník připomínal spíše úřední listinu, protože ta vyvolává u řady respondentů důvěru, že bude průzkum anonymní. Na druhé straně by neměl dotazník obsahovat kresby zachmuřených nebo smějících se obličejů, protože to u některých respondentů nevyvolává důvěru, že jde o seriózní průzkum.

### 3.2.2. Základní druhy otázek

Existuje několik hledisek třídění otázek. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) člení otázky podle toho, zda již obsahují alternativy odpovědí či nikoliv, na *otázky uzavřené, otevřené a polootevřené*. Podle toho, jestli má otázka zjevný nebo skrytý význam, lze mluvit o otázkách *přímých a nepřímých*. Podle funkce dotazníku se otázky

dělí na *instrumentální a meritorní* a podle užívání pomůcek při realizaci dotazníku lze rozlišovat otázky *s verbálním obrazem* a ty, u kterých se *vyžadují pomůcky*.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) charakterizují **uzavřené otázky** jako ty, které mají již předem stanoveny varianty odpovědí. Varianty by měly být dopředu připraveny, aby tak nenutily respondenta k přiklonění se k odpovědi, která mu ne zcela vyhovuje. Tento problém lze vyřešit provedením předvýzkumu a pilotáže. Uzavřené otázky se používají pro jednoduchost, snadné zpracování a kvalitativní stejnorodost.

**Otázku otevřenou** považuje Nový (1997) za takovou, která má podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi. Používá se zejména tehdy, když je nutné znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek poznatků pro to, aby mohla být otázka předem zformalizována. Nevýhodou otevřených otázek je jejich obtížnější zpracování.

**Otázka polootevřená** je Surynkem, Komárkovou a Kašparovou (2001) popsána jako spojení otevřených a uzavřených otázek. Dává nabídku již předem daných odpovědí, a pokud si z nich respondent nevybere, má možnost doplnění své individuální alternativy. Nový (1997) doplňuje, že právě touto vlastností má být eliminován základní nedostatek otázek uzavřených, od kterých se z hlediska výhod neliší.

V kategorii otázek uzavřených, otevřených a polootevřených existuje celá řada poddruhů otázek, kterým se věnuje Machková (2009). Uzavřené otázky s dvěma variantami odpovědí se nazývají *alternativní*, nebo také *dichotomické*. Jejich typickým příkladem jsou otázky, na něž respondent odpovídá buď „ano“, nebo „ne“. Otázky alternativní se nedoporučují v případě, že se zjišťuje postoj respondenta k určité problematice. Při vyhodnocování odpovědí na tyto otázky se někdy používá číselná stupnice, což umožňuje využít statistické metody.

Otázky uzavřené umožňující výběr z více možných variant, se nazývají *selektivní*. Machková (2009) zde doporučuje volit varianty vždy tak, aby odpovědi diferencovaly respondenty z jednoho hlediska. Pokud se do variant promítá více hledisek, velmi často se stává, že se některé varianty překrývají, nebo že zvolené varianty nevyčerpávají možné odpovědi.

Každý dotazník má řadu pomocných otázek. Jsou jimi především otázky *kontaktní*, které slouží pouze k navázání kontaktu s respondentem. Machková (2009) uvádí, že by měly dotazovanému pomoci vniknout do tématu, vyzkoušet si snadnost odpovědi atd.

Jako příklad otázek, které slouží k rozřídění respondentů do jednotlivých skupin, uvádí Machková (2009) otázky *filtrační*. Na základě rozřídění respondentů se jednotlivým skupinám kladou různé otázky.

Některé otázky slouží k tomu, aby při zpracování primárních údajů mohli být respondenti tříděni do jednotlivých souborů a aby tak mohly být analyzovány zvláštnosti jednotlivých skupin. Machková (2009) zde hovoří o otázkách analytických, ke kterým patří zejména otázky *identifikační*. Slouží k popisu nejdůležitějších vlastností. Otázky musí být jasně formulované a nesmí jich být příliš mnoho, protože by to v respondentovi mohlo vyvolat obavu z možného zneužití jeho odpovědí a mohlo by to být příčinou nechuti odpovídat.

S pomocí *kontrolních* otázek se ověřuje správnost odpovědí respondentů na otázky, u kterých se předpokládá záměrné zkreslování odpovědí. Machková (2009) poukazuje na skutečnost, že jejich vytvoření je někdy velmi obtížné, protože by měly být formulovány a umístěny tak, aby respondenti neodhalili jejich funkci.

Pro zjištění názoru respondenta na určitý jev se používají otázky *postojové*. K jejich vyjádření slouží škály, které se dají členit na nominální, ordinální a kardinální, u kterých lze dále rozlišit škály intervalové a poměrové. Nevýhodou postojových otázek podle Machkové (2009) je skutečnost, že se dané psychické fenomény dají zachytit jen hrubě, výhodu naopak vidí ve snadnosti statistického zpracování výsledků.

## **4. Realizace průzkumu ve vybrané firmě a návrh opatření na zvýšení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací**

### **4.1. Charakteristika vybrané firmy**

Pro realizaci průzkumu v rámci své bakalářské práce jsem si zvolila organizaci Řetězárna a.s. Jedná se o strojírenskou firmu s dlouholetou tradicí. Organizace byla založena 22. 3. 1884 podnikateli z Jesenicka, Šumperska a Opavska. Sídlem se stala obec Česká Ves, která se nachází 13 km od polských hranic.

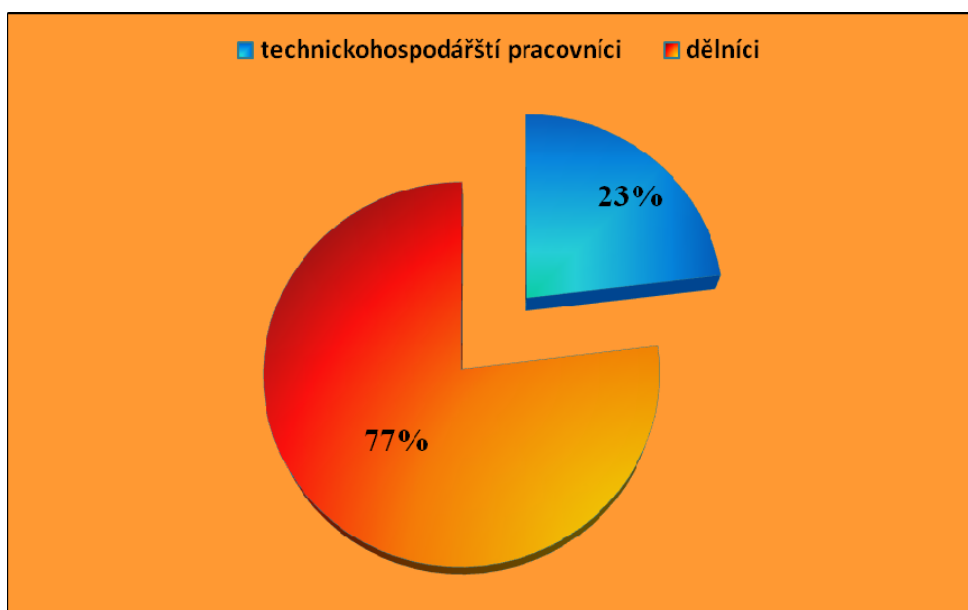
Do roku 1952 byly do závodu přestěhovány stroje z likvidovaných řetězáren v republice a Řetězárna se stala jediným výrobcem řetězů v Československu. Od roku 1958 byla začleněna organizačně do celku Třineckých železáren a stala se tak jedním z odloučených závodů tohoto podniku. Od 1. 4. 1991 se Třinecké železářny staly akciovou společností a závod Řetězárna jednou z jejich divizí. K 31. 12. 1992 byla Řetězárna odkoupena od Třineckých železáren a.s. nově založenou akciovou společností Řetězárna a.s., která byla založena těmito subjekty: Třineckými železárnami a.s. (35 %), managementem divize Řetězárna (35 %) a německou firmou RUD Aalen (30 %). K 20. 4. 2004 byly akcie firmy RUD Aalen prodány stávajícím akcionářům.

V současné době jsou tedy akcie rozděleny v tomto poměru: Třinecké železářny a.s. 51 %, Řetězárna a.s. 49 %.

Hlavním výrobním programem organizace je produkce svařovaných článkových řetězů, dále pak výroba řetězového kovaného příslušenství. Třetím nosným pilířem je tažený drát. Organizace svou výrobu realizuje z 20 % v rámci České republiky, zbylých 80 % tvoří vývoz do zahraničí. V současné době (údaje se vztahují k březnu 2011) své výrobky dodává do 34 států světa. Největšími odběrateli jsou zákazníci v Německu, Polsku, Anglii, Slovinsku, Slovensku, Norsku, USA, Nizozemí, Belgii, Kanadě, Španělsku a Itálii.

Aktuálně (březen 2011) pracuje v podniku Řetězárna a.s. 260 zaměstnanců. Z hlediska výkonu funkce je lze rozdělit na pracovníky technickohospodářské a dělníky. Toto zařazení zachycuje graf 4.1, ze kterého lze vyčíst, že 77 % všech zaměstnanců tvoří dělníci, zbylých 23 % odpovídá 60 technickohospodářským pracovníkům.

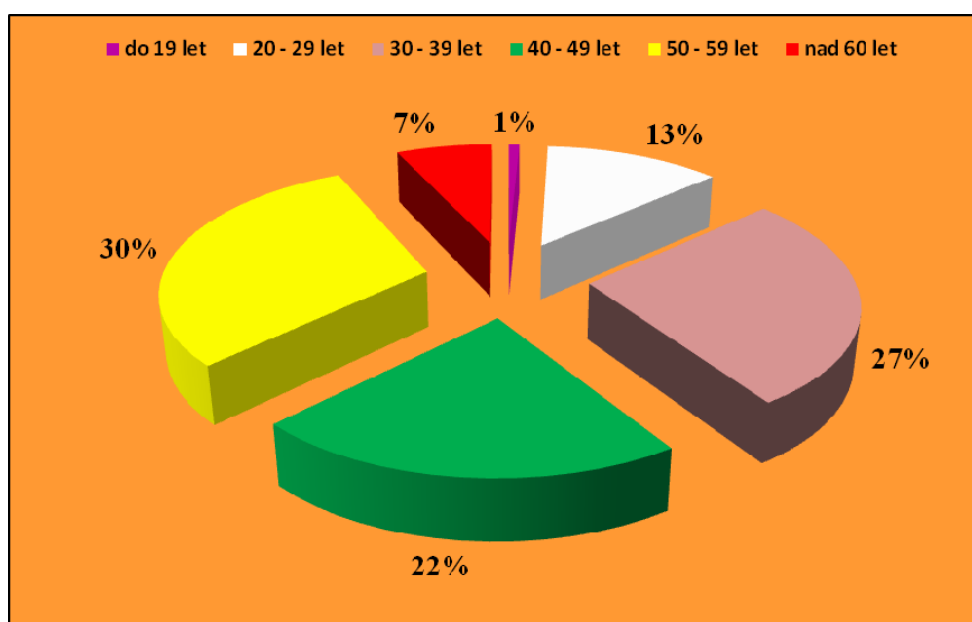
Graf 4.1 Zařazení zaměstnanců podle výkonu funkce



Následující graf zachycuje rozdělení zaměstnanců z hlediska věkového složení. V organizaci pracují zaměstnanci ve věku od 18 do 65 let.

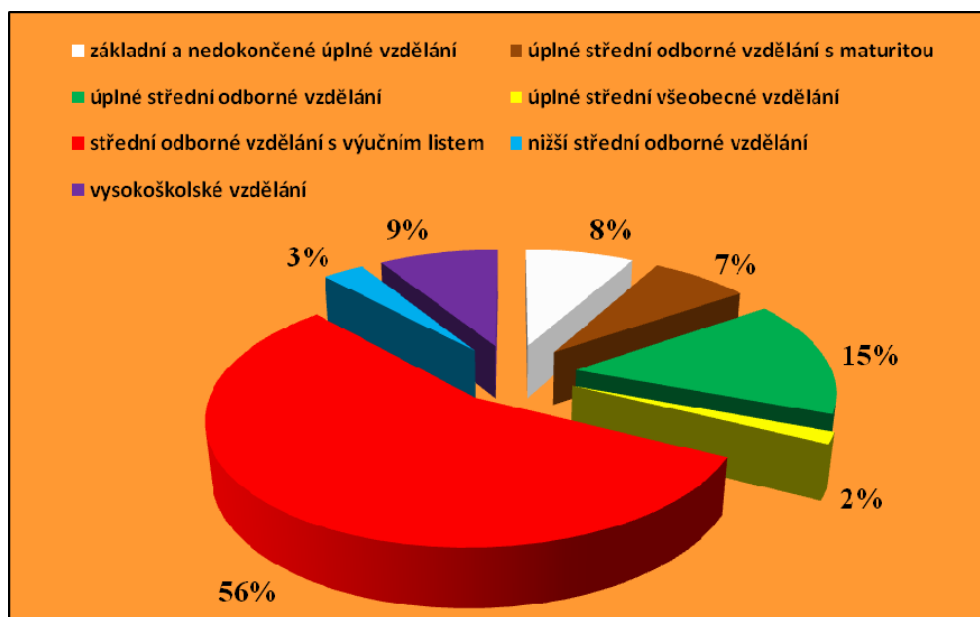
Z celkového počtu 260 zaměstnanců (viz graf č. 4.2) je jich nejvíce zastoupeno ve věkové kategorii 50-59 let (27 %, což odpovídá 79 zaměstnancům). Naopak nejméně zastoupenou skupinou jsou mladí lidé do 19 let, kterých v organizaci pracuje pouhé 1 % odpovídající 2 zaměstnancům.

Graf 4.2 Věková struktura zaměstnanců



Graf 4.3 se zabývá strukturou zaměstnanců z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Vysokoškolským titulem disponuje 9 % zaměstnanců, což odpovídá 23 zaměstnancům. Více než polovina všech osob pracujících v organizaci má střední odborné vzdělání s výučním listem (56 % odpovídající 145 lidem). 21 osob spadá do 8% skupiny zaměstnanců se základním a nedokončeným úplným vzděláním.

Graf 4.3 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Organizační struktura podniku je uvedena v příloze č. 1. Firma Řetězárna a.s., ve které jsme dělala průzkum, je řízena generálním ředitelem a jemu podřízenými 5 odbornými řediteli. Nejpočetnějším oddělením v rámci organizace je výroba, ve které pracuje celkem 153 zaměstnanců.

## 4.2. Realizace průzkumu

### 4.2.1. Příprava průzkumu

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací jsem vytvořila dotazník o 28 uzavřených otázkách. Pro navázání kontaktu s respondentem jsem na začátek zvolila několik kontaktních otázek. Dále následovaly otázky postojové, u kterých jsem použila 4 stupňovou sudou škálu. Otázky byly formulovány z hlediska odbornosti odpovídající skupině respondentů (40 zaměstnanců středního managementu). Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit, jak efektivně funguje sestupná komunikace mezi vedoucím

a podřízenými, proto byly otázky tematicky zaměřeny na typy poskytovaných informací, problémy, které se mohou během komunikace vyskytnout a nástroji, prostřednictvím kterých je přenos informací realizován. Dotazník je uveden v příloze 2.

Výsledky průzkumu byly zpracovány využitím statistických veličin-váženého aritmetického průměru a absolutních a relativních četností. Při vyhodnocování váženého aritmetického průměru jako veličiny vyjadřující typickou hodnotu popisující soubor byl využit vzorec:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$n_i$  - počet jednotek i-té třídy

$x_i$  - hodnota i-té třídy

$\bar{x}$  = VAP – vážený aritmetický průměr

Zastoupení jednotlivých tříd vyjadřují četnosti. Absolutní četnost  $n_i$  je vyjádřením počtu prvků třídy  $i$ , relativní četnost  $p_i$  pak vyjadřuje část z celku v %. Pro výpočet byly použity vzorce:

$$\text{absolutní četnost: } n_i = n_1 + n_2 + n_3 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

$$\text{relativní četnost: } p_i = \frac{n_i}{n}, \quad p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_k = \sum_{i=1}^k p_i = 1$$

Souhrnná tabulka výsledků průzkumu zpracovaná pomocí absolutních, relativních četností a váženého aritmetického průměru je uvedena v příloze 3.

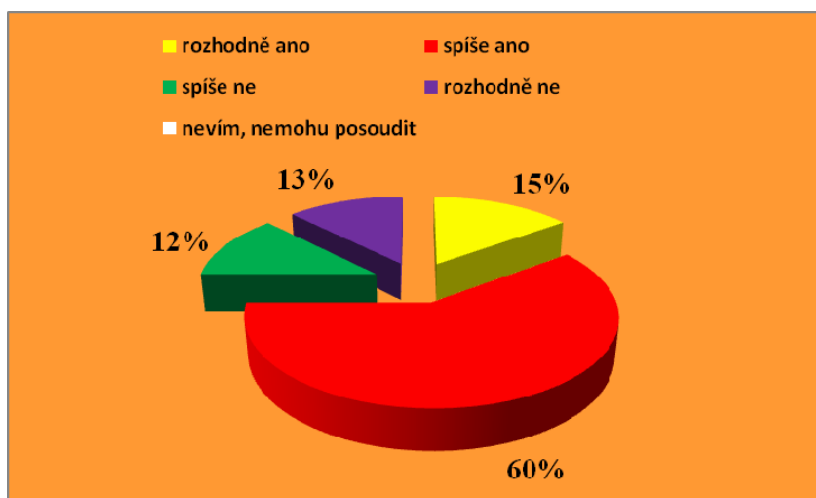
#### 4.2.2. Organizace průzkumu

Průzkumu se zúčastnilo celkem 40 zaměstnanců středního managementu organizace Řetězárna a.s. Distribuci dotazníků jak k respondentům, tak zpět jsem provedla sama. Na vyplnění dotazníku měli respondenti vyhrazený 1 den. Návratnost dotazníků byla 100 %, přičemž všechny byly vyplněny správně.

### 4.3. Analýza empirických dat získaných průzkumem

1. část dotazníku byla věnována spokojenosti dotazovaných s poskytovanými informacemi ze strany nadřízeného. V 1. otázce respondenti hodnotili celkovou spokojenost s komunikací mezi nimi a vedoucím. Výsledky zobrazuje graf 4.4. 75 % dotazovaných vyjádřilo svou celkovou spokojenost s komunikací. Průměrná celková spokojenost respondentů s komunikací s vedoucím je 2,8.

Graf 4.4 Otázka č. 1



Ve 2. otázce jsem se respondentů dotazovala na spokojenost s tím, jak je celkově informuje jejich vedoucí. Jak vyplývá z grafu 4.5, celková spokojenost s informovaností zaměstnanců je 80 %. 20 % respondentů vyjádřilo svou nespokojenost. Průměrná spokojenost respondentů s tím, jak je vedoucí informuje, činí 3,0.

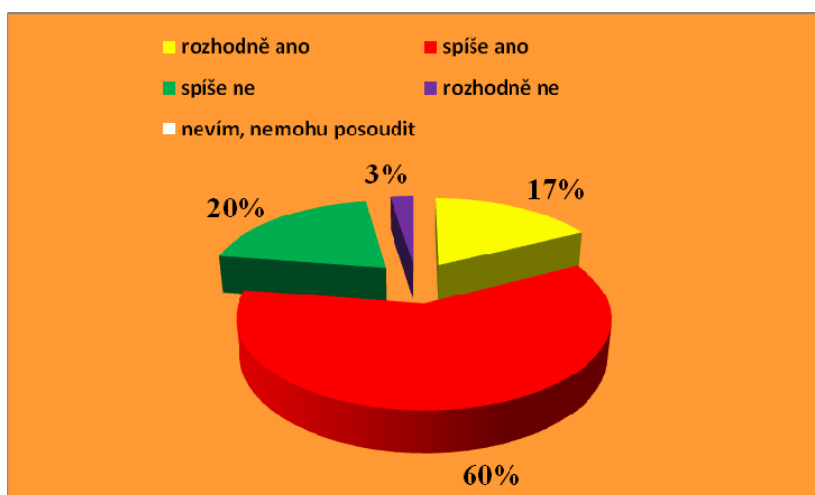
Graf 4.5 Otázka č. 2





Ve 3. otázce jsem se respondentů ptala, jak jsou spokojeni s množstvím informací, které od svého nadřízeného dostávají, tzn., jestli je množství dostatečné k možnosti výkonu jejich práce. 77 % všech respondentů je s množstvím potřebných informací spokojeno, více než 23 % však vyjádřilo nespokojenost (viz graf 4.6). Průměrná spokojenost respondentů s množstvím informací od vedoucího je 2,9.

Graf 4.6 Otázka č. 3



Ve 4. otázce jsem se zaměřila na kvalitu informací, které zaměstnanci od svého nadřízeného získávají, tzn., jestli jsou srozumitelné, pravdivé a jednoznačné. 36 % respondentů v této otázce vyjádřilo nespokojenost (viz graf 4.7). Průměrná spokojenost respondentů s kvalitou informací od svého nadřízeného je 2,9.

Graf 4.7 Otázka č. 4



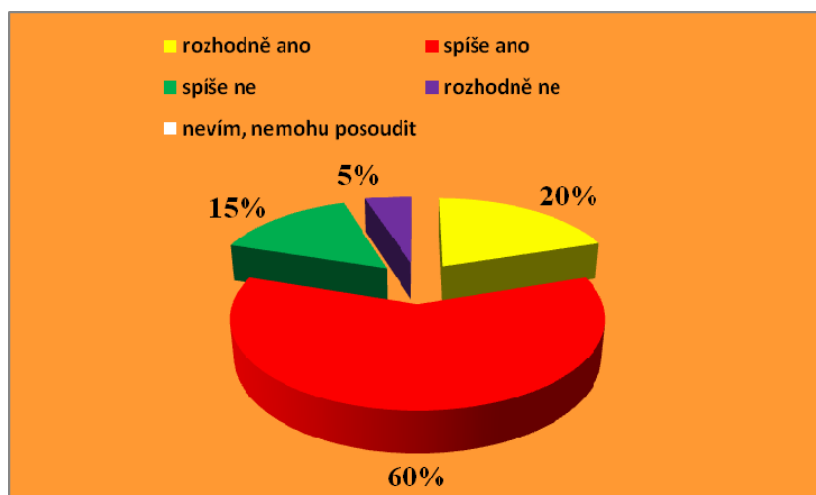
V otázce č. 5 respondenti hodnotili spokojenost s včasností informací ze strany nadřízeného, tzn., jestli je mají k dispozici tehdy, když je potřebují. 38 % dotazovaných vyjádřilo nespokojenost, 62 % respondentů je s včasností informací spokojeno (viz graf 4.8). Průměrná spokojenost respondentů s včasností informací od nadřízeného je 2,8.

Graf 4.8 Otázka č. 5



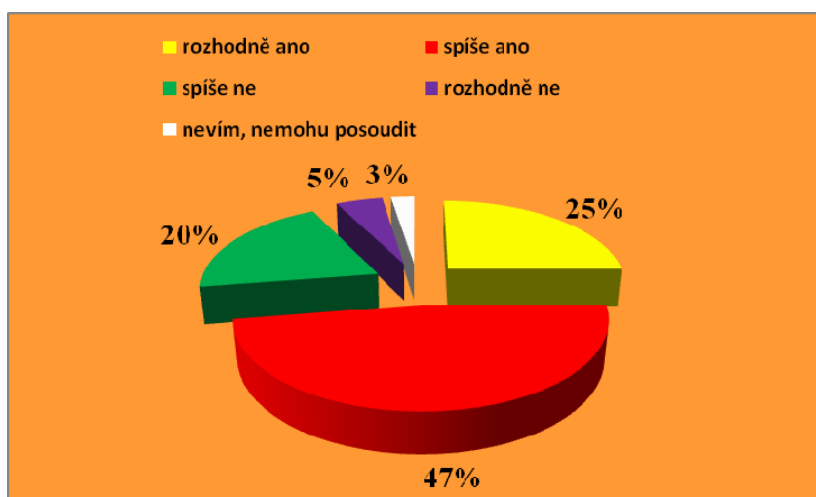
V 6. otázce jsem se zaměřila na spokojenost s poskytovanými pracovními instrukcemi, které zaměstnanci dostávají od svého vedoucího, tzn. pokyny k tomu, co, jak a do kdy mají vykonat. 8 zaměstnanců vyjádřilo svou nespokojenost, což tvoří 20 % všech dotazovaných, celých 80 % zaměstnanců je však s poskytovanými pracovními instrukcemi spokojeno (viz graf 4.9). Průměrná spokojenost respondentů s poskytovanými pracovními instrukcemi, které od svého vedoucího dostávají, činí 3,0.

Graf 4.9 Otázka č. 6



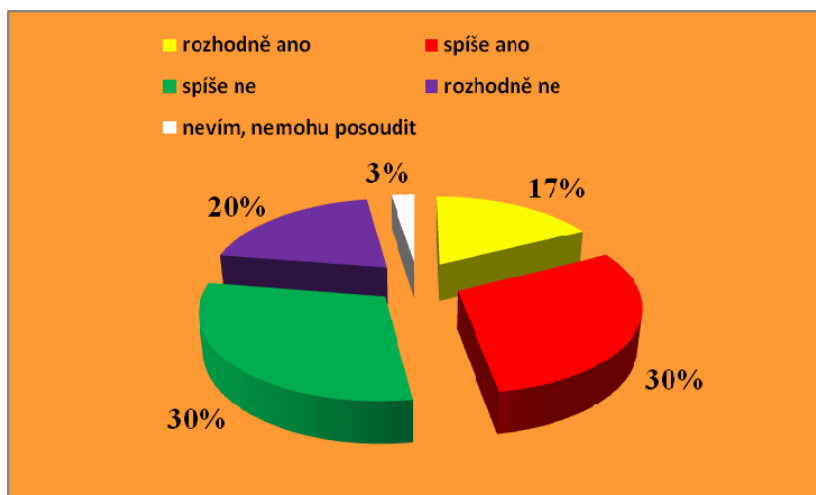
V otázce č. 7 byli respondenti dotazováni na spokojenost s poskytováním podnikových informací ze strany nadřízeného, tzn., jestli je vedoucí informuje o úspěších, popřípadě neúspěších podniku, o změnách, vizích atd. Téměř  $\frac{3}{4}$  respondentů jsou spokojeny, 28 % dotazovaných spokojeno není nebo tuto problematiku nemohlo posoudit (viz graf 4.10). Průměrná spokojenost respondentů s poskytováním podnikových informací nadřízeným je 2,9.

Graf 4.10 Otázka č. 7



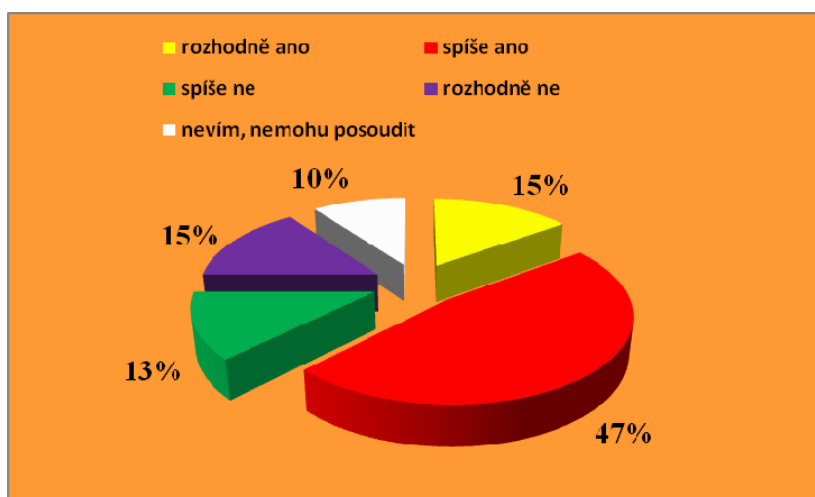
V 8. otázce jsem od respondentů zjišťovala způsob projevené spokojenosti nadřízeného s jejich prací, tzn., vyjádření jeho pochvaly či povzbuzení. Jak lze vidět z grafu 4.11, poprvé zde mírně převažuje nespokojenost, kterou vyjádřilo 50 % všech dotazovaných, oproti 47 % spokojených zaměstnanců. Průměrná hodnota spokojenosti respondentů v tomto případě dosahuje 2,4.

Graf 4.11 Otázka č. 8



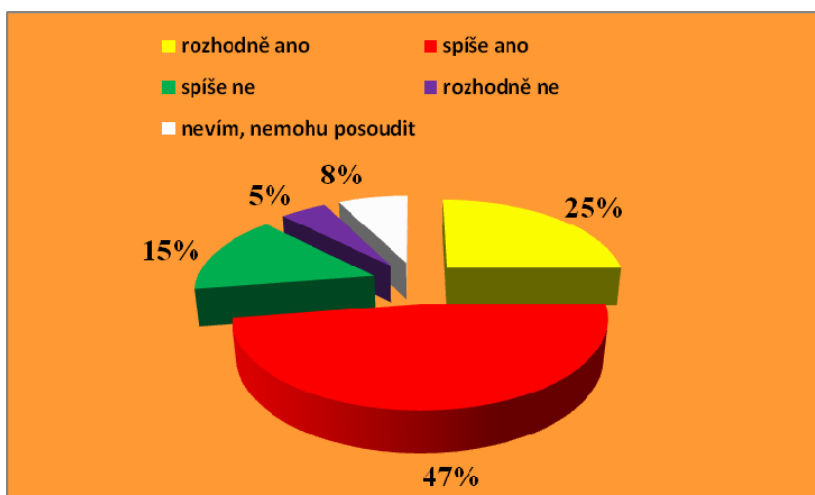
Pomocí 9. otázky jsem zjišťovala adekvátnost projevené nespokojenosti nadřízeného s prací zaměstnanců, tzn., jestli je kritika ze strany vedoucího přiměřená. Oproti předchozí otázce se nespokojenost snížila na 28 %. Poměrně velkou část zde tvořila odpověď nevím, nemohu posoudit, kterou zvolilo 10 % všech dotazovaných (viz graf 4.12). Průměrná hodnota spokojenosti s adekvátností projevené nespokojenosti vedoucího s prací podřízeného činí u této otázky 2,4.

Graf 4.12 Otázka č. 9



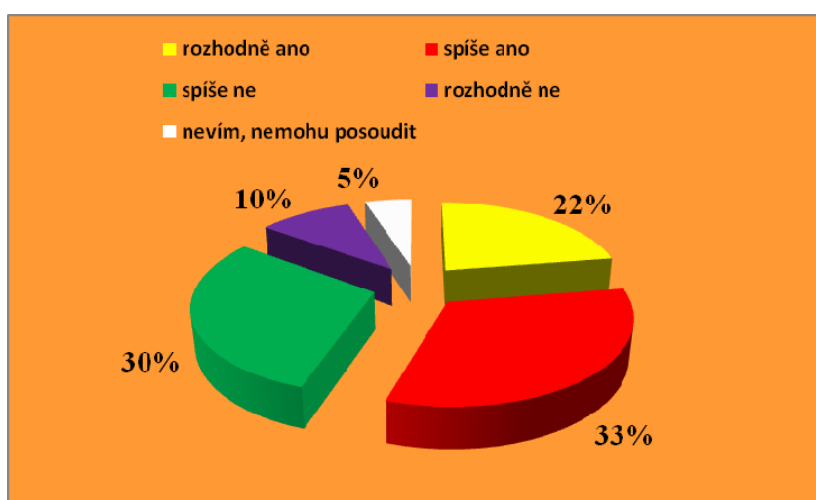
V 10. otázce jsem se respondentů ptala na spokojenost s možností informovat nadřízeného o problémech, které na pracovišti očekávají nebo které už nastaly. Téměř ¾ respondentů vyjádřily svou spokojenost, 28 % dotazovaných s problematikou spokojena není nebo ji nemohla posoudit (viz graf 4.13). Průměrná spokojenost respondentů s tímto typem informací je 2,8.

Graf 4.13 Otázka č. 10



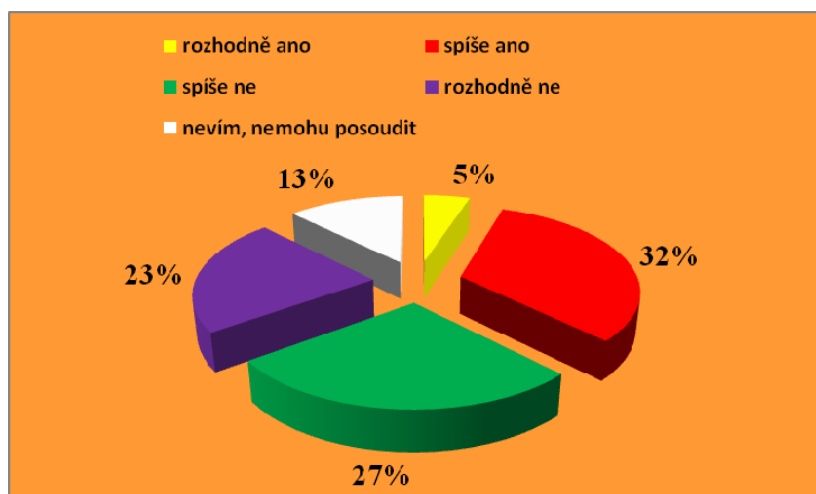
V poslední otázce tohoto oddílu mě zajímalo, zda si respondenti myslí, že nadřízený bere v úvahu jejich názory a připomínky k řešení problémů. Poměr záporných a kladných odpovědí byl v tomto případě poměrně vyrovnaný: kladný přístup zaujalo 55 % všech dotazovaných, záporné stanovisko, popř. nemožnost posoudit problematiku zvolilo 45 % respondentů (viz graf 4.14). Průměrná spokojenost respondentů s tím, zda nadřízený bere při rozhodování v úvahu jejich názory a připomínky k řešení problémů, je 2,6.

Graf 4.14 Otázka č. 11



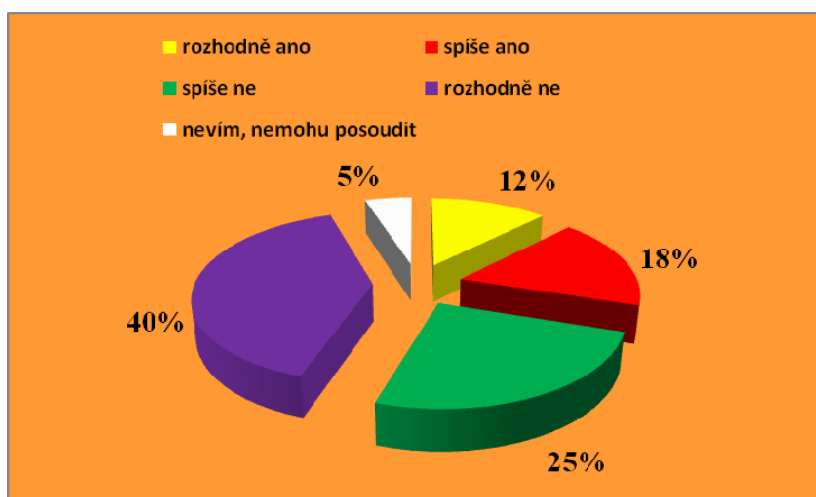
V otázce č. 12 jsem se respondentů dotazovala, jestli si myslí, že nadřízený sám nemá dost informací, které po něm chtějí. ½ dotazovaných se s názorem, že by nadřízený neměl dostatek informací, neztotožňuje, 13 % respondentů zvolilo možnost, že nemohou danou problematiku posoudit (viz graf 4.15). Průměrná hodnota váhy tohoto problému činí 2,0

Graf 4.15 Otázka č. 12



Pomocí 13. otázky jsem se snažila zjistit, zda nadřízený má, resp. nemá dostatek času komunikovat se svými podřízenými, tzn., jestli komunikaci nepovažuje za důležitou. 65 % dotazovaných sdílí názor, že nadřízený čas pro komunikaci se svými podřízenými má. 5 % respondentů zvolilo možnost nevím, nemohu posoudit (viz graf 4.16). Zjištěná průměrná hodnota váhy tohoto problému je 1,9.

Graf 4.16 Otázka č. 13



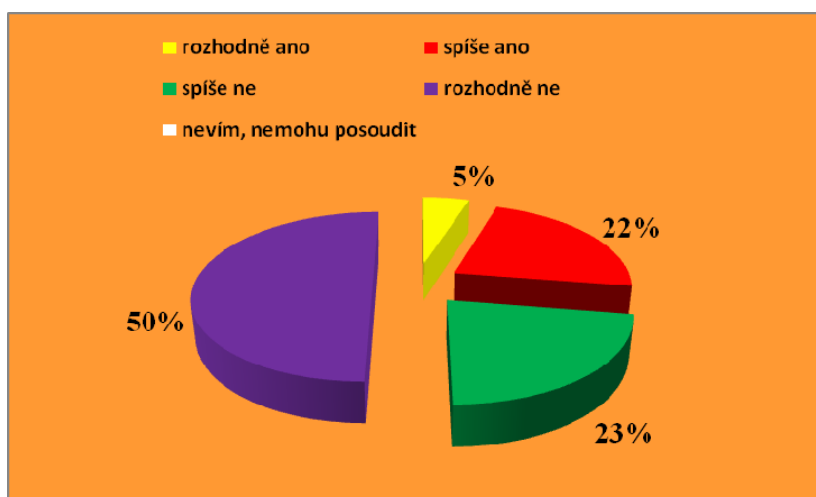
Problematika špatných osobních vztahů (nedůvěry, antipatie lhostejnosti) mezi nadřízeným a podřízenými byla nastíněna v otázce č. 14. 17 % dotazovaných uvedlo, že má pocit špatného osobního vztahu ze strany nadřízeného. Naopak, více než  $\frac{3}{4}$  respondentů popřelo jakýkoliv špatný osobní vztah (viz graf 4.17). Průměrná zjištěná hodnota váhy tohoto problému dosahuje 1,6.

Graf 4.17 Otázka č. 14



V 15. otázce jsem se respondentů ptala, zda si myslí, že s nimi nadřízený neumí komunikovat, tzn., zda se vyhýbá přímému kontaktu, má problém něco správně vysvětlit apod. Téměř  $\frac{3}{4}$  všech dotazovaných se neztotožňuje s názorem, že by s nimi nadřízený neuměl komunikovat (viz graf 4.18). Průměrná zjištěná hodnota váhy tohoto problému činí 1,8.

Graf 4.18 Otázka č. 15



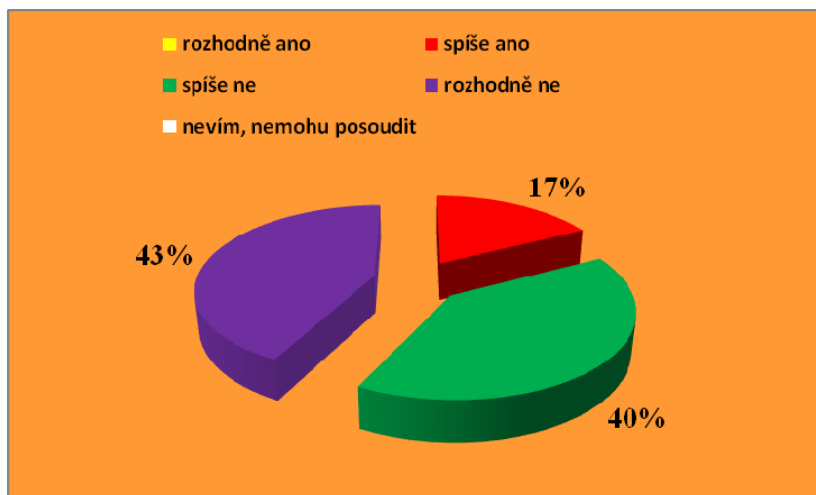
Informaci, zda se důležité pracovní informace dozvídají respondenti dříve od svých kolegů, nežli od svého nadřízeného, jsem zjišťovala otázkou č. 16. 37 % respondentů potvrdilo, že prvotním zdrojem informací je jejich kolega, naopak 63 % dotazovaných se informace dozvídá nejdříve od svého nadřízeného (viz graf 4.19). Průměrná zjištěná hodnota váhy tohoto problému dosáhla 2,2.

Graf 4.19 Otázka č. 16



V 17. otázce mě zajímalo, zda v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným chybí zpětná vazba, pomocí které by se ověřilo pochopení informace. 17 % dotazovaných uvedlo, že se nadřízený nezajímá o to, zda informaci pochopili a zpětná vazba zde tedy chybí (viz graf 4.20). Průměrná spokojenost respondentů se zpětnou vazbou činí 1,8.

Graf 4.20 Otázka č. 17



Zájem nadřízeného o názor podřízených na řešení pracovních problémů byl tématem otázky č. 18. 65 % dotazovaných uvedlo, že se nadřízený o jejich názor zajímá, 14 respondentů (35 %) má pocit projeveného nezájmu ze strany nadřízeného (viz graf 4.21). Průměrná spokojenost respondentů se zájmem nadřízeného o jejich názor dosahuje hodnoty 1,9.

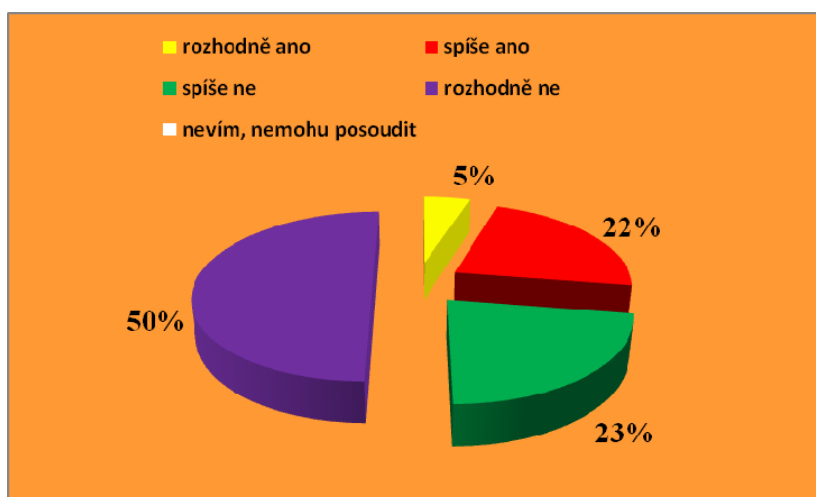
Graf 4.21 Otázka č. 18





Možnost, resp. nemožnost sdělení nadřízenému pracovní problémy byla řešena v otázce č. 19. Téměř  $\frac{3}{4}$  respondentů uvedly, že mají možnost sdělit nadřízenému své problémy, naopak 27 % respondentů uvedlo, že tuto možnost nemají a nadřízený s nimi o jejich problémech nechce mluvit (viz graf 4.22). Průměrná spokojenost respondentů s možností sdělit nadřízenému své pracovní problémy je 1,8.

Graf 4.22 Otázka č. 19



V otázce č. 20 respondenti odpovídali na to, zda mají předchozí špatné zkušenosti s informováním vedoucího, tzn., zda nadřízený např. zneužil jejich informace proti nim nebo někomu blízkému. 85 % dotazovaných uvedlo, že žádné předchozí špatné zkušenosti nemá, 15 % respondentů sdílelo opačné zkušenosti (viz graf 4.23). Průměrná hodnota váhy tohoto problému činí 1,7.

Graf 4.23 Otázka č. 20



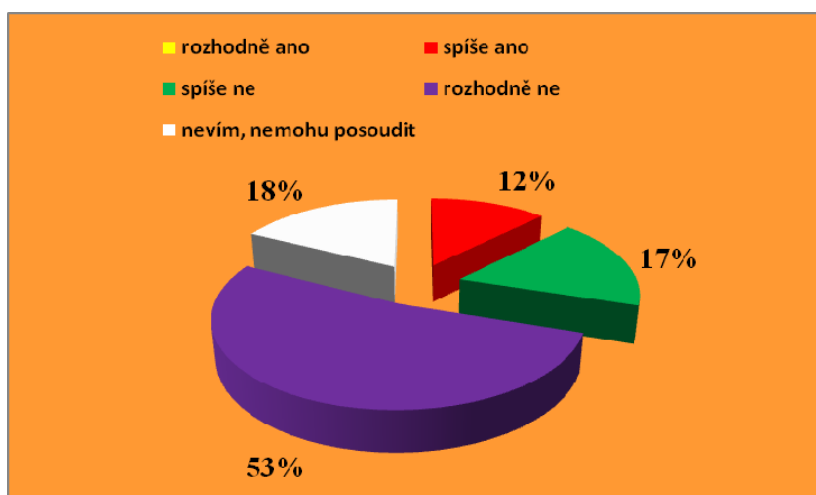
Poslední otázkou 2. části dotazníku byla míra možností komunikovat s nadřízeným. 30 % dotazovaných uvedlo, že tuto možnost nemá, a to ani formou individuálních schůzek, ani na poradách. 70 % respondentů uvedlo, že příležitostí, jak komunikovat s nadřízeným, má dostatek (viz graf 4.24). Průměrná míra možností respondentů komunikovat se svým nadřízeným dosahuje hodnoty 1,8.

Graf 4.24 Otázka č. 21



V poslední části dotazníku se týkala spokojenosti s typy nástrojů, které nadřízený využívá pro komunikaci se svými podřízenými. V otázce 22 se respondenti vyjadřovali ke spokojenosti s nástěnkami. 70 % vyjádřilo svou nespokojenost, poměrně vysoké číslo (18 %) zvolilo odpověď nevím, nemohu posoudit. Ze všech zkoumaných nástrojů se u nástěnek objevila nejnižší hodnota vyjadřující spokojenost (12 %) (viz graf 4.25). Průměrná spokojenost respondentů s nástěnkami je 1,3.

Graf 4.25 Otázka č. 22



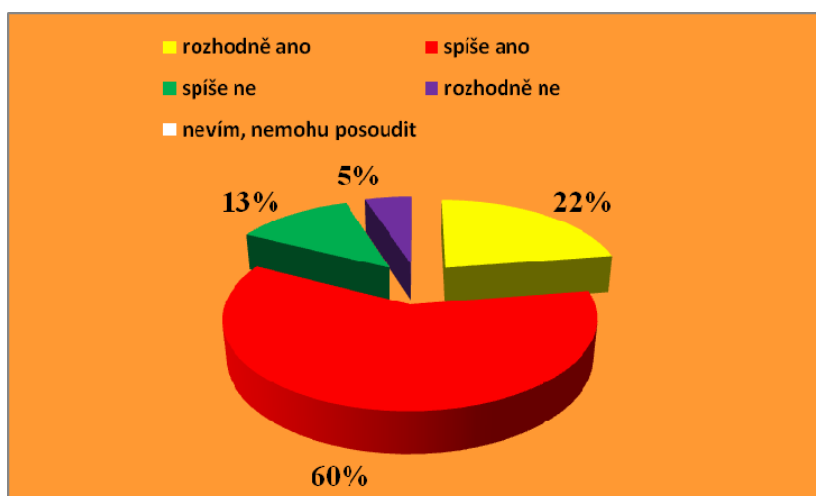
Spokojenost s poradami a pracovními kolektivními schůzkami na pracovišti byla tématem otázky č. 23. 82 % dotazovaných projevilo spokojenost s uvedeným nástrojem komunikace, pouze 7 respondentů (18 %) vyjádřilo nespokojenost (viz graf 4.26). Průměrná spokojenost s poradami a pracovními kolektivními schůzkami je 3,1.

Graf 4.26 Otázka č. 23



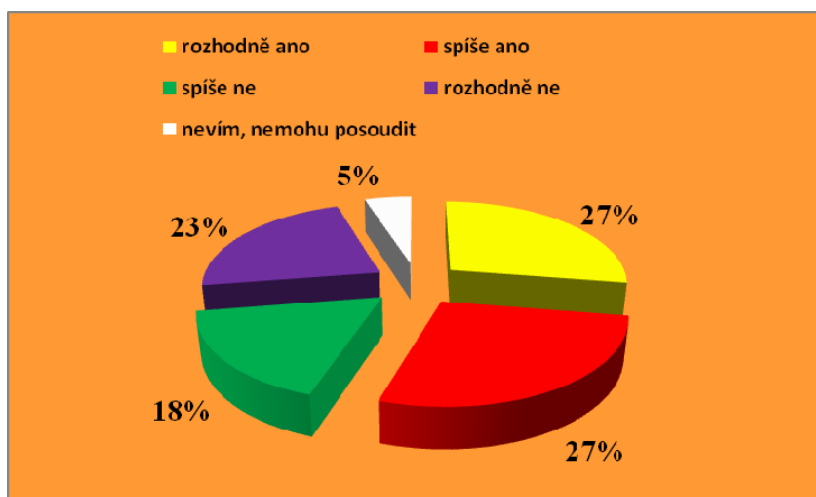
Spokojenost s individuálními schůzkami u 24. otázky projevilo 82 % respondentů, což je stejný počet jako u porad. V případě individuálních schůzek je však poměr odpovědi rozhodně ano o 10 % nižší. Počet respondentů, kteří vyjádřili svou nespokojenost, byl opět stejný jako u předchozí otázky (18 %). Rozdíl je v poměru odpovědí rozhodně ne, kdy v případě porad byl počet negativních odpovědí nepatrně vyšší (viz graf 4.27). Průměrná spokojenost s individuálními schůzkami je 3,0.

Graf 4.27 Otázka č. 24



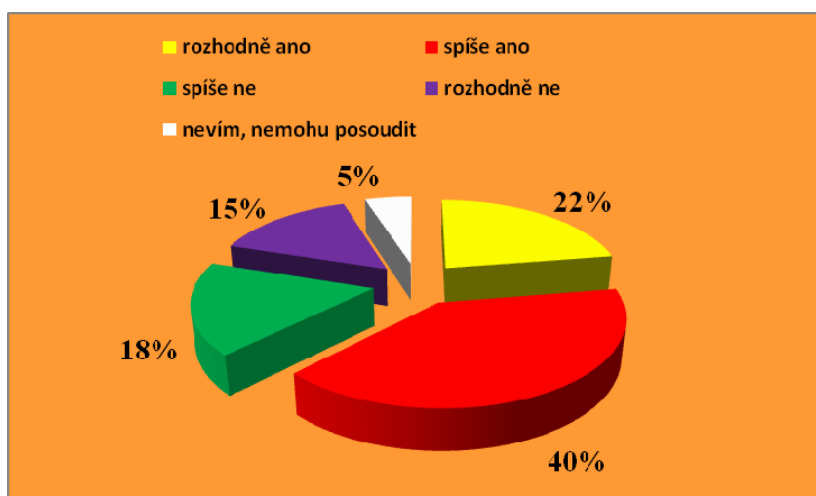
V otázce č. 25 hodnotili respondenti spokojenost s dalším typem nástroje pro komunikaci, písemnými dokumenty, tzn. firemními časopisy nebo oběžníky. Názory na spokojenost se v této otázce rozdělily téměř na polovinu: 54 % respondentů vyjádřilo spokojenost, 46 % dotazovaných je nespokojených nebo tuto problematiku nemohlo posoudit (viz graf 4.28). Průměrná spokojenost s písemnými dokumenty činí 2,5.

Graf 4.28 Otázka č. 25



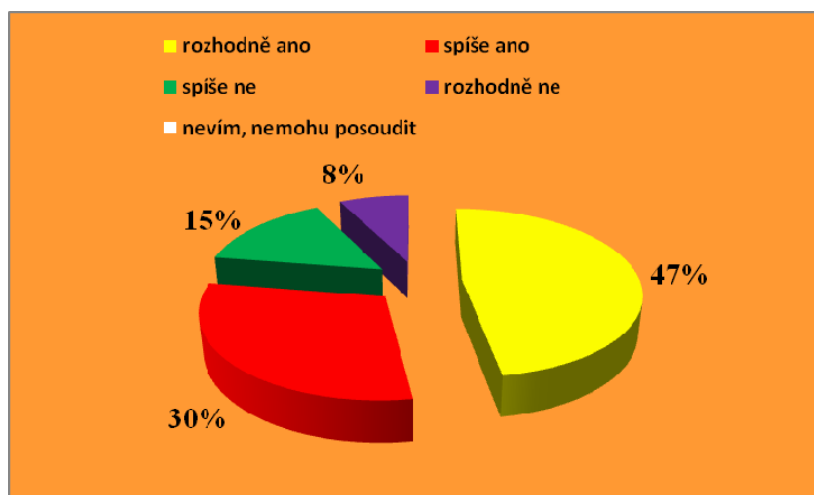
26. otázka se týkala spokojenosti s komunikací prostřednictvím e-mailu. Spokojenost vyjádřilo 62 % respondentů, 38 % s tímto nástrojem není spokojeno nebo se k problematice nevyjádřilo prostřednictvím odpovědi nevím, nemohu posoudit (viz graf 4.29). Průměrná spokojenost respondentů s e-mailovou komunikací dosáhla hodnoty 2,6.

Graf 4.29 Otázka č. 26



Posledním zkoumaným nástrojem byl telefonický kontakt. I když hodnota spokojenosti nebyla ze zkoumaných nástrojů nejvyšší (77 %), odpověď rozhodně ano dosáhla hodnoty 47 %, což se nevyskytlo u žádného předchozího nástroje. Nespokojenost vyjádřilo 23 % dotazovaných (viz graf 4.30). Průměrná spokojenost respondentů s telefonickým kontaktem v organizaci je 3,2.

Graf 4.30 Otázka č. 27



Poslední v tomto průzkumu byl dotaz na celkovou spokojenost s možnostmi, které zaměstnanci mají pro komunikaci se svým nadřízeným. Většina respondentů využila odpovědi spíše ano (26 respondentů odpovídající 65 %), celkovou nespokojenost vyjádřilo 18 % respondentů (viz graf 4.31). Průměrná celková spokojenost respondentů s možnostmi, které mají, aby mohli kontaktovat svého nadřízeného je 3,0.

Graf 4.31 Otázka č. 28



### 4.3.1. Vyhodnocení výsledků průzkumu a návrh opatření

Na základě analýzy výsledků průzkumu bylo pro každou ze 3 částí dotazníku stanoveno vyhodnocení a návrh opatření pro zjištěné problémy.

1. část dotazníku se zabývala spokojeností s poskytovanými informacemi. Ze zjištěných hodnot vyplývá, že celková spokojenost zaměstnanců s poskytovanými informacemi a pracovními instrukcemi je na dobré úrovni. Odpovědi respondentů však poukázaly na problém, který se týká způsobu projevené spokojenosti nadřízeného s prací podřízených. 50 % respondentů není se stávajícím způsobem spokojeno. Doporučuji tedy, aby vedoucí, stejně jako umí poradit svým podřízeným a upozornit je na případné chyby v podobě adekvátní kritiky, uměl dát najevo i kladné hodnocení. Přiměřená pochvala nebo poděkování znamená pro zaměstnance motivaci, a jak se říká, stejně jako úsměv nic nestojí, ale její přínos je velký.

2. část dotazníku byla zaměřena na problémy, které komplikují komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Respondenti pomocí svých odpovědí vyjádřili nespokojenost s tím, že se vedoucí nezajímá o jejich názor na řešení pracovních problémů. Velká část respondentů také uvedla, že nemá možnost sdělit vedoucímu své pracovní problémy, popř. nemá možnost se svým vedoucím komunikovat. Uvedené problémy by mohly být zmírněny užitím tzv. MBWA, management by walking around. Vedoucí by pomocí této efektivní politiky otevřených dveří, kdy pravidelně přichází mezi zaměstnance, zprostředkoval pro své podřízené možnost, jak ho kontaktovat, sdělit mu své názory a problémy. Došlo by také ke zlepšení zpětné vazby, pomocí které by si vedoucí ověřil, zda instrukce, které zadal svým zaměstnancům na poradě, byly správně pochopeny a realizovány. Je důležité, aby zaměstnanci MBWA nevníмали jako kontrolu a záměr ze strany vedoucího pro hledání jejich chyb, aby je mohl kritizovat, ale jako způsob, pomocí kterého mohou svého vedoucího kontaktovat a dozvědět se nové informace přímo od něj (ne tudíž od kolegů, jak uváděla třetina respondentů).

Ve 3. části dotazníku se respondenti vyjadřovali ke spokojenosti s typy nástrojů, které nadřízený pro komunikaci s podřízenými používá. Velmi pozitivně dopadly porady a pracovní kolektivní schůzky na pracovišti, individuální schůzky i telefonický kontakt. Méně spokojeni byli respondenti s nástěnkami a e-mailem. V dnešní moderní době je e-mailová komunikace ve většině firem samozřejmostí. V organizaci Řetězárna a.s. efektivně funguje emailová komunikace v rámci podniku, tzv. Intranet.

Doporučení bych tedy směřovala na e-mailovou komunikaci mimo podnik, která v současné době funguje zprostředkovaně přijímáním a odesíláním e-mailů přes sekretariát generálního ředitele. Bylo by vhodné, aby byla uskutečněna společná diskuse formou porady, kde by zaměstnanci navrhli internetové stránky, ke kterým by chtěli mít přístup i s příslušným odůvodněním. Vedení organizace by potom samo zvážilo ve spolupráci s IT oddělením, případně specializovanou IT firmou, vhodnost jednotlivých internetových stránek, případně blokaci stránek nevhodných.

Druhým nástrojem, u kterého respondenti projevili nespokojenost, jsou nástěnky. I když se jedná o poměrně jednoduchý komunikační nástroj, v dnešní době se jeho úloha nedoceňuje. Mým doporučením pro zaručení efektivity tohoto nástroje je určit zaměstnance, který bude zodpovědný za vedení nástěnek a další povinnosti, které s provozováním nástěnky souvisí. Aby nástěnky měly smysl a zaměstnanci je průběžně sledovali, musí být přehledné, zajímavé a průběžně aktualizované.

## 5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak efektivně funguje komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými. V organizaci Řetězárna a.s. byl proveden sociologický průzkum realizovaný na základě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 40 zaměstnanců firmy. Analýza výsledků průzkumu pomohla odhalit přednosti, ale také problémy v komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízenými.

Z odpovědí respondentů vyplynula celková spokojenost s poskytovanými informacemi, typy nástrojů, pomocí kterých je komunikace realizována (zejména pak poradami, individuálními schůzkami a telefonickým kontaktem), ale i nízká intenzita problémů, které komplikují komunikaci mezi vedoucím a podřízenými. Vyskytly se však i oblasti, ve kterých dotazovaní vyjádřili nespokojenost, jako je pocit zaměstnanců, že svého vedoucího nemohou kontaktovat, že se nezajímá o jejich názor nebo je nedostatečně pozitivně hodnotí. Objevily se také problémy týkající se komunikačních nástrojů (e-mail, nástěnky). Pro tyto problémy byla na základě získaných teoretických znalostí navržena opatření, která by je měla pomoci zmírnit a tudíž vytvořit kvalitní prostředí pro možnost zvýšení spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací v rámci organizace.

Mezi navržená opatření spadá doporučení pro vedoucí zaměřit se v hodnocení i na pozitiva a umět zaměstnance adekvátně pochválit. Problém nemožnosti kontaktovat vedoucího a pocitu nezájmu o názor podřízených v příslušných problémových situacích by mohl být zmírněn zavedením politiky otevřených dveří, tzv. MBWA, management by walking around. Touto politikou by se výše zmíněné problémy nejen zmírnily, ale také by došlo k posílení zpětné vazby a navození příznivé atmosféry ve vztahu vedoucí-podřízený projevem zájmu o zaměstnance. V problematice komunikačních nástrojů jsem svá doporučení zaměřila především na e-mailovou komunikaci a zprostředkování informací prostřednictvím nástěnky. V obou případech se jedná o efektivní nástroje komunikace, a proto by se vyjádřená nespokojenost v těchto oblastech neměla podceňovat. Větší spokojenosti s e-mailovou komunikací by mohlo být docíleno pomocí zavedení možnosti komunikace prostřednictvím e-mailu i mimo podnik. U nástěnek je důležité správně zvolit osobu, která bude zodpovědná za aktualizaci tohoto nástroje a jeho zpracování. Je nezbytné pamatovat na kreativitu, vizuální atraktivitu, ale především aktuálnost a pravdivost informací.



V případě, že se organizace rozhodne pro realizaci navržených opatření, je vhodné uvažovat o zpětné vazbě v podobě realizace dotazníku se stejnými otázkami v časovém horizontu 3 let. Pomocí dotazníku by byla ověřena efektivita navržených opatření, tedy i přínos celé bakalářské práce.

## Seznam použité literatury

ADLER, R. B.; ELMHORST, J. M. *Communicating at Work*. 10th ed. London: McGraw-Hill, 2010. 519 s. 978-0-07-338517-4.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Managament Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DÁNICS, Š.; DUBSKÝ, J.; KAMÍN, T.; URBAN, L. *Základy sociologie a politologie*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2009. 352 s. ISBN 978-80-7380-225-7.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s- ISBN 80-247-0781-0.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 1. vyd. 788 s. ISBN 80-247-1359-4.

KUTNOHORSKÁ, J. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009. 1. vyd. 175 s. ISBN 978-80-247-2713-4.

NEWSTROM, J. W. *Organizational Behavior*. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

PRAŽSKÁ, J.; JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

STEERS. R. M. *Introduction to organizational behavior*. 4th ed. New York: HarperCollins, 1991. 675 s. ISBN 0-673-46315-X.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

<http://halek.info/management/mngcv.php?l=05&projection&p=25>

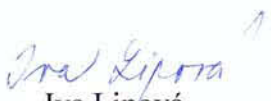
<http://retezarna.cz/>

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

  
Iva Lipová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Kasáren 1134/13, 790 01 Jeseník